



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA SOCIAL**

AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO E TRABALHO: O Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte

Anabelle Carrilho da Costa

Brasília, janeiro de 2011



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA SOCIAL**

AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO E TRABALHO: O Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte

Dissertação apresentada para banca de defesa como requisito para obtenção do título de mestra no Programa de Pós-Graduação em Política Social – PPGPS do Departamento de Serviço Social – SER da Universidade de Brasília – UnB.

Banca Examinadora:
Profª Drª Silvia Cristina Yannoulas – SER/ UnB
Profª Drª Lourdes Maria Bandeira – SOL/ UnB
Profª Drª Neuza de Araújo Farias – SER/ UnB
Prof Dr Evilasio da Silva Salvador – SER/ UnB

Brasília, janeiro de 2011

Agradecimentos

À orientadora Prof^a Dr^a Silvia Cristina Yannoulas pelo esforço dedicado e confiança depositada.

Às e aos colegas do TEDis e do Comitê de Gênero da Eletronorte que ajudaram em etapas importantes deste trabalho.

À Eletronorte, pelo apoio no desenvolvimento do estudo.

Ao meu marido pela ajuda, companheirismo, incentivo e carinho.

À minha família e amigas(os) pelo incentivo, confiança e carinho essenciais para o alcance das conquistas.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – PERCURSO METODOLÓGICO.....	17
1.1. Principais categorias e conceitos	17
1.1.1. O sentido dos estudos de gênero	17
1.1.2. Enfoque de gênero na análise das políticas	19
1.2. Estratégia e técnicas.....	21
CAPÍTULO 2 – POLÍTICA SOCIAL, GÊNERO E TRABALHO	25
2.1. Gênero e trabalho	25
2.1.1. Lugares de mulheres e homens no mercado de trabalho	25
2.1.2. As transformações no mundo do trabalho e as relações de gênero nas empresas	27
2.1.3. O desafio da articulação entre trabalho remunerado e reprodutivo.....	29
2.2. Gênero e Política Social.....	32
2.2.1. As mudanças no papel do Estado e da família	32
2.2.2. Ações afirmativas de gênero no mercado de trabalho	36
CAPÍTULO 3 – O PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E O CASO DA ELETRONORTE.....	40
3.1. O perfil da Eletronorte	42
3.2. O Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte: uma análise documental	48
3.3. O Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte: faces de um mesmo desafio.....	58
3.3.1. A institucionalidade e transversalidade de gênero na prática	59
3.3.2. Relações de Gênero e Divisão Sexual do Trabalho: entre desconhecer e não reconhecer.....	65
3.4. Observações reveladoras	69
CAPÍTULO 4 – AS ENGENHEIRAS DA ELETRONORTE E SUA PERCEPÇÃO SOBRE AS RELAÇÕES DE GÊNERO NA EMPRESA	74
4.1. As mulheres como profissionais engenheiras	75
4.1.1. Universidade: o início do desafio	75
4.1.2. Trabalho feminino como secundário e exigência por melhor desempenho	76
4.2. A engenharia e as relações de gênero na Eletronorte	77

4.2.1. Características e espaços diferenciados	77
4.2.2. Desmotivação no final da carreira: a discriminação como expressão da violência	80
CONCLUSÕES.....	82
Ações afirmativas no mercado de trabalho: o caso do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte	82
Mulheres em profissões masculinas e tecnológicas: o caso das engenheiras da Eletronorte	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
Apêndice 1 – Roteiro de entrevista guiada para implementadoras (Comitê de Gênero) ..	95
Apêndice 2 – Roteiro de entrevista guiada para implementadoras (gestão de pessoas)..	96
Apêndice 3 – Roteiro de entrevista guiada para beneficiárias (engenheiras)	97
Apêndice 4 – Carta de apresentação.....	98
Apêndice 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE	99
Apêndice 6 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Coordenadora) ...	100
Apêndice 7 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Engenheiras)	101

Lista de Quadros

Quadro 1.1 Instrumentos de Coleta de Dados – Eletronorte.....	16
Quadro 3.1 Fases de implementação do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte.....	41
Quadro 3.2 Ações previstas nos planos de ação da Eletronorte.....	44
Quadro 3.3 Ações Afirmativas da 3ª edição do Programa Pró-equidade de Gênero da Eletronorte e principais etapas.....	48
Quadro 3.4 Entrevistadas – Implementadoras Comitê de Gênero.....	50
Quadro 3.5 Entrevistadas – Implementadoras Gestão de Pessoas.....	50
Quadro 3.6 Entrevistadas – Beneficiárias.....	50

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 Distribuição das (os) empregadas (os) por sexo, cor/raça (%).....	34
Tabela 3.2 Contratação de empregados(as) no último concurso público, por cargo e sexo (%).....	35
Tabela 3.3 Distribuição das(os) empregadas(os) por escolaridade, sexo e cor/raça (%).	37
Tabela 3.4 Empregadas(os) por níveis de remuneração, sexo e cor/raça (%).....	38

Lista de Gráficos

Gráfico 3.1 Distribuição dos(as) empregados(as) por tipo de cargo.....	36
Gráfico 3.2 Distribuição dos(as) empregados(as) por cargos de gerência.....	39

Lista de Siglas e Abreviaturas

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CF	Constituição Federal
CNDM	Conselho Nacional dos Direitos da Mulher
CNPM	Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DEAMs	Delegacias Especiais de Atendimento à Mulher
Eletrobras	Centrais Elétricas Brasileiras
Eletronorte	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IH	Instituto de Ciências Humanas
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MME	Ministério de Minas e Energia
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONGs	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNPM	Plano Nacional de Políticas para as Mulheres
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGPS	Programa de Pós-graduação em Política Social
Rais	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
<i>SciELO</i>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEDIM	Secretaria de Estado dos Direitos da Mulher
SER	Departamento de Serviço Social
SGD	Sistema de Gestão do Desempenho
SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TEDis	Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Discriminação
<i>UN WOMEN</i>	<i>United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women</i>
UnB	Universidade de Brasília
UNIFEM	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher
UFF	Universidade Federal Fluminense
USP	Universidade de São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Resumo

Apesar do aumento significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho, esta ainda se apresenta precarizada em relação à masculina. A origem dessa desigualdade está na divisão sexual do trabalho, que situa as mulheres como principais responsáveis pela reprodução social e em guetos profissionais restritos e menos valorizados. Em 2005 surge no Brasil o Programa Pró-equidade de Gênero, pensado como uma ação afirmativa. O Pró-equidade está em sua terceira edição e tem como propósito contribuir para a eliminação da discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego. Essa pesquisa visou identificar avanços e desafios que permeiam a implementação do Pró-equidade em uma empresa do setor eletro-energetico, a Eletronorte – DF, e oferecer elementos analíticos para a criação de estratégias de promoção da igualdade de gênero. A metodologia consistiu da análise qualitativa de caso, sob a perspectiva de gênero. A estratégia metodológica incluiu análise documental, observação participante e entrevistas a implementadoras (10) e beneficiárias (08 engenheiras) do Programa. Os resultados apontam que o Pró-equidade é inovador, mas reflete fragilidades e limites da institucionalidade e transversalidade de gênero. O Programa também não rompe com a divisão sexual do trabalho e as relações de gênero historicamente presentes e reproduzidas nas empresas. A divisão sexual do trabalho continua a se reproduzir, mesmo com a entrada de mulheres em profissões tradicionalmente masculinas, como a engenharia. Foi sugerida a indicação por parte da SPM de diretrizes mais claras e metas mínimas de cumprimento obrigatório para as organizações.

Palavras-chave: ações afirmativas, divisão sexual do trabalho, mercado de trabalho, políticas de gênero.

Abstract

Despite the significant increase of women's participation in the labor market, it still appears precarious in relation to men. The origin of this inequality is the sexual division of labor that places women as primarily responsible for reproductive work and keeps women, restricted in professional ghettos. In 2005 Brazil formulated the Pro-Gender Equity Program (Programa Pró-equidade de Gênero), designed as an affirmative action. The Program is in its third edition and aims at contributing to the elimination of discrimination in job access, remuneration, promotion and retention. This research aimed to identify gaps and challenges that permeate the implementation of the Pro-Gender Equity Program in a Brazilian company from the electrical sector, Eletronorte - DF, and provide analytical elements for the creation of strategies to promote gender equality. The methodology consisted of qualitative analysis of the case from the perspective of gender. The strategy included documentary analysis, participant observation and interviews with implementers (10) and beneficiaries (08 engineers). The results indicate that the Program is innovative, but reflects the weaknesses and limits of the gender mainstreaming. The program hasn't broken the sexual division of labor and gender relations historically present and reproduced in companies. The sexual division of labor continues even with the entry of women into traditionally male occupations like engineering. It was suggested for the SPM (Brazilian Secretary for Women Policies) the indication of the guidelines and mandatory minimum goals for organizations.

Keywords: affirmative action, gender policies, labor market, sexual division of labor.

INTRODUÇÃO

A história do movimento feminista no mundo está ligada à luta coletiva das mulheres contra o sexismo, o patriarcalismo e à sua posição subordinada e secundária na sociedade. No Brasil, o surgimento do feminismo esteve relacionado aos movimentos abolicionista e sufragista no século XIX, em grande medida sob influência do pensamento dos Estados Unidos e da Europa. Mesmo reconhecendo avanços neste período, como o acesso à educação e ao sufrágio universal, estes não representaram necessariamente a transformação da vida cotidiana das mulheres. Ainda sim, apesar da insistente invisibilidade histórica das mulheres, em todos os movimentos, seja pela república, seja pela redemocratização do país (1943/45), elas se fizeram presentes nos espaços, tanto pela defesa do pensamento de esquerda, quanto de um pensamento conservador de extrema direita.

Apenas na segunda metade do século XX (a partir de 1975) o movimento feminista nacional ganhou maior força, no que se denominou “segunda onda do feminismo brasileiro”¹, quando, a partir de 1980, as mulheres passaram a reivindicar questões específicas, tais como os direitos das mulheres negras e lésbicas. Nesse momento histórico, o Estado e a sociedade brasileiros passaram por importantes transformações, que culminaram com a Constituição Federal – CF de 1988 e com a reformulação nas agendas das políticas públicas. Participaram da construção dessa agenda os movimentos sociais que reivindicaram, numa perspectiva de democratização, a inclusão de setores da sociedade antes não envolvidos no processo. O movimento feminista passou a abordar temas específicos à condição das mulheres e a percepção de questões diretamente ligadas a esse segmento propiciou a formulação de propostas com recorte de gênero. Diante da diversificada agenda de reivindicações feministas, estavam demandas e propostas para a garantia de acesso e condições de manutenção das mulheres no mundo do trabalho, frente a seu contraditório avanço nesse espaço.

Assim, o movimento feminista brasileiro foi responsável por avanços institucionais que se concretizaram na criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher – CNDM, das Delegacias Especiais de Atendimento à Mulher – DEAMs (ambos em 1985), entre outros órgãos. Em 2002, foi criada a Secretaria de Estado dos Direitos da Mulher –

¹ Bandeira & Melo, 2010.

SEDIM, ligada ao Ministério da Justiça. Em 2003, um avanço na institucionalidade de gênero brasileira é observado na criação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres – SPM, ligada à Presidência da República com *status* de ministério e orçamento, considerada um marco para a transversalidade de gênero nas políticas públicas brasileiras.

Em 1990, mudanças estruturais e econômicas em escala mundial, como o acelerado avanço tecnológico e a globalização trouxeram à tona a doutrina neoliberal, que propôs como medida necessária à recomposição da economia desestabilizada várias recomendações aos governos, como a retração e a seletividade das políticas sociais, o que em parte propiciou o desenvolvimento de ações afirmativas no mercado de trabalho e outras políticas específicas para as mulheres. A SPM coordena hoje alguns programas e ações afirmativas, estratégia adotada para inserção de grupos historicamente segregados em espaços representativos e importantes para a não perpetuação de desigualdades.

Relatório CEPAL/PNUD/OIT de 2008 apresentou dados de maiores taxas de participação feminina no mercado de trabalho e diminuição da diferença salarial entre homens e mulheres no mundo, mas ainda apontou grande desigualdade de gênero em outros indicadores analisados: oportunidades, qualidade do emprego, acesso aos direitos e à proteção social. O aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho é atribuído a uma série de fatores complexos (históricos, políticos, econômicos, sociais, culturais), entre eles à necessidade crescente de complementação da renda familiar e às mudanças de comportamento das próprias mulheres, que resultou em maior independência e acesso a espaços antes não ocupados, tais como universidades e empresas. No entanto, ainda recaem sobre as mulheres trabalhadoras as funções de reprodução social e biológica no âmbito doméstico e do cuidado, que reforçam discriminações ainda existentes.

Ações afirmativas de gênero voltadas ao mercado de trabalho são uma prática relativamente nova, que têm seu início nos anos 1980 nos Estados Unidos, posteriormente se difundindo na Europa e mais recentemente na América Latina. Com a finalidade de promover condições adequadas às mulheres, tais ações consideram a discriminação nesse âmbito como consequência de complexas e diversificadas relações anteriores que se refletem em desigualdades que precisam ser focalmente combatidas, no entanto, sem prejuízo de políticas que atuem também em suas origens.

No Brasil, surgiu em 2005 o Programa Pró-equidade de Gênero implementado pelo Governo Federal, por meio da SPM. Esse Programa foi pensado como uma ação afirmativa que visa “desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho” (SPM, 2009), voltado para empresas públicas e privadas. Está finalizando sua terceira edição (biênio 2009-2010) com o objetivo de contribuir para a eliminação da discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego.

Até a segunda edição (2008) participavam do Pró-equidade trinta e oito organizações, dentre as quais quinze do setor eletro-energético brasileiro. A participação dessas empresas chama especialmente atenção devido ao escasso número de engenheiras e outras especialistas nessa área de atuação. Há várias razões que parecem explicar esse fato, entre eles, o compromisso da alta direção do Ministério de Minas e Energia – MME, na pessoa da então ministra da pasta e hoje Presidenta do Brasil, Dilma Rousseff.

Em julho de 2004, foi criado, por portaria ministerial, o Comitê Permanente para Questões de Gênero do MME, com representação de suas empresas vinculadas, com o objetivo de iniciar a implementação das ações propostas pelas políticas públicas do governo federal a partir do I Plano Nacional de Políticas para as Mulheres – PNPM. No momento em que o Programa Pró-Equidade de Gênero foi lançado, essas empresas aderiram a ele em bloco, dentre as quais a Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte,² que aderiu ao Programa em 2005 e desde então tem sido considerada como uma referência.

Este estudo pretende analisar o processo de implementação do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte, como exemplo de ação afirmativa tendente a melhorar a inserção laboral das mulheres. Partiu-se da hipótese de que a gestão concreta do Pró-equidade enfrenta dificuldades para modificar as relações de gênero decorrentes da divisão sexual do trabalho no âmbito empresarial. Os desafios se referem à gestão interna do Programa e também a seu controle pelo Governo Federal, fatores considerados sob uma perspectiva de gênero na análise de uma política governamental.

² A partir de 2010, o nome fantasia da Eletronorte passou a ser Eletrobras Eletronorte, devido ao processo de fusão entre as empresas do sistema Eletrobras. No entanto, como o processo ainda se encontra em andamento e os dados e análises apresentadas se concentram entre os anos de 2005 a 2009, continuaremos a chamar a empresa de Eletronorte, assim como foram utilizados credos empresariais e planejamentos estratégicos até essa data.

A pesquisa foi proposta originalmente durante a seleção no Programa de Pós-graduação em Política Social – PPGPS do Departamento de Serviço Social – SER da Universidade de Brasília – UnB. A aproximação a esse tema revela um percurso de construção desde a graduação até a inserção profissional. O interesse pelas relações de gênero se deu ao longo do curso de Serviço Social na UnB e foi fortalecido em 2006, quando do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC sobre a efetividade do Benefício de Prestação Continuada – BPC, como uma política de concessão de mínimos sociais a deficientes no Brasil e sobre o cuidado, prática socialmente feminina.

Há que se enfatizar ainda o ingresso, no início de 2009, no Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Discriminação – TEDiS, na linha de pesquisa trabalho e relações sociais, que promove, entre outros, estudos sobre a articulação do trabalho com o conhecimento e a educação formal, especialmente considerando as discriminações de gênero e raça. Essa dissertação reflete as discussões nos encontros de pós-graduandos do TEDiS, as quais contribuíram substancial e concretamente para seus rumos.

No campo profissional, a possibilidade de aproximação com o tema se deu na Eletronorte, desde o estágio em 2006, até os dias atuais, com a ocupação do cargo de assistente social por meio de concurso público a partir de março de 2007. Nessa empresa, destaca-se o acompanhamento desde o início da implementação do Pró-equidade, com participação no Comitê de Gênero, instância coordenadora do Programa. A atuação na Eletronorte possibilitou acesso a documentos, pessoas e observação a eventos que serviram como fontes de dados a este e outros trabalhos. A pesquisa “A percepção das engenheiras sobre as relações de gênero no mercado de trabalho”, apresentada no VIII Congresso Ibero-americano de Ciência, Tecnologia e Gênero, promovido pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR³ em abril de 2010 está incorporada ao capítulo 4 desta dissertação. Assim como o artigo “*Política de trabajo con enfoque de género. El Programa Pro-equidad en el Brasil*”, publicado pela revista Zona Franca, do Centro de Estudos Interdisciplinares sobre as Mulheres da Universidade

³ COSTA, Anabelle Carrilho; PONTES, Juliana Gomes. A percepção das engenheiras sobre as relações de gênero no mercado de trabalho. In: VIII CONGRESSO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E GÊNERO, 2010, Curitiba. Disponível em: <http://200.134.25.85/eventos/cictg/conteudo_cd/E7_A_Percep%C3%A7%C3%A3o_das_Engenheiras.pdf>.

Nacional de Rosário – Argentina, subsidiou o capítulo 3 – O Programa Pró-equidade de Gênero e o caso da Eletronorte⁴.

Busca exploratória feita eletronicamente na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD em agosto de 2010 mostrou que são escassos no Brasil os estudos de pós-graduação que abordem especificamente ações afirmativas de gênero voltadas ao mercado de trabalho. A procura foi por teses ou dissertações que contivessem as palavras: ações afirmativas, gênero e trabalho, sem restrição de data. Retornaram dez estudos das áreas de serviço social, educação, ciências sociais e direito, entre os quais apenas um era especificamente sobre as relações de gênero no mercado trabalho.⁵ Os outros abordavam cotas raciais nas universidades e relações de trabalho em geral, sem centralidade à categoria de gênero, por mais que fizessem alguma referência.

Considerando as ações afirmativas como um tipo de política social, essas são um campo de pesquisa aberto ao Serviço Social e ainda pouco explorado, o que pôde ser corroborado também por meio de pesquisa na *Scientific Electronic Library Online – SciELO*. Em agosto de 2010 foram localizados, utilizando-se as mesmas palavras para a busca, apenas dois artigos e uma resenha que tratam da questão das ações afirmativas de gênero no mercado de trabalho.⁶ Desde a década de 80 do século XX, o Serviço Social enfrenta questões sobre as políticas sociais, em especial na área do trabalho.

As questões de gênero também são imprescindíveis como objeto de reflexão e de atuação (*praxis*) do Serviço Social e da política social, pela importância de assuntos como deficiência, envelhecimento, infância, envolvendo os trabalhos de cuidado e reprodução tão relacionados ao papel feminino na sociedade. A revista do PPGPS, SER Social, lançou em abril de 2009 os números “Gênero e Política Social” e “Mulheres e Trabalhos”⁷ divididos em dois volumes devido à quantidade de artigos apresentados para publicação.

⁴ COSTA, Anabelle Carrilho; YANNOULAS, Silvia Cristina. *Política de trabajo con enfoque de género: el programa pro-equidad en el Brasil*. Zona Franca, Rosario – Argentina, n. 19, p.33-44, out. 2010.

⁵ GUTERRES, Simone Bastos. **Classe social e gênero**: elementos para uma controvérsia. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, 2001.

⁶ Respectivamente: PAUTASSI, Laura C. Há igualdade na desigualdade? Abrangência e limites das ações afirmativas. **SUR – Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, n. 6, p.70-93, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-64452007000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 ago. 2010. SCOTT, Joan W. O enigma da igualdade. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p.11-30, jan.- abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v13n1/a02v13n1.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2010. YANNOULAS, Silvia Cristina. Ações afirmativas, mulheres e mercados de trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p.322-326, 2º semestre de 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2001000100026&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 ago. 2010.

⁷ SER Social. Brasília: Departamento de Serviço Social, v. 10, n. 22, jan. a jun. 2008. Semestral. SER Social. Brasília: Departamento de Serviço Social, v. 10, n. 23, jul. a dez. 2008. Semestral.

Em agosto de 2009, durante o processo de reforma curricular do curso de graduação em Serviço Social levado a cabo pelo SER – UnB foi incluída a disciplina “Relações Sociais, Família e Serviço Social”, além da disciplina “Gênero, Raça/ Etnia e Política Social” (antiga “Relações de Gênero e Serviço Social”), fatos que demonstram a importância do tema no interior do departamento. Questões de gênero no mercado de trabalho têm afinidade inclusive ao próprio cotidiano profissional das assistentes sociais, em sua maioria mulheres, que vivenciam as dificuldades de valorização e reconhecimento de uma profissão predominantemente feminina.

Em entrevista exploratória com pessoas-chave na criação e implementação do Pró-equidade – representantes da OIT e da SPM – ficou ainda mais reforçada a ideia inicial de trabalhar o caso específico da Eletronorte, por dois motivos: primeiro porque seria inédito em uma pesquisa de mestrado e porque não foi um caso avaliado ainda formalmente. Em segundo lugar, pela Eletronorte ser considerada uma empresa modelo para o Programa, a uma das quais se atribuem grandes avanços. Assim, a escassez de estudos referentes às ações afirmativas de gênero no mercado de trabalho e a importância desse tema, tanto para os estudos da política social como disciplina acadêmica quanto para a política social como *praxis*, justificam a análise para compreensão dos caminhos e decisões tomadas, bem como dos acertos e desafios a enfrentar. Assim foi entendido também pela banca de qualificação realizada em novembro de 2009.

O capítulo 1 trata da construção metodológica da pesquisa em relação às categorias e conceitos utilizados, tanto do sentido dos estudos de gênero quanto da análise das políticas sociais, assim como das estratégias e técnicas que possibilitaram a investigação. No capítulo 2 são trazidas referências teóricas e estatísticas atuais para a compreensão das relações de gênero no mercado de trabalho e na formulação e gestão de políticas sociais, especialmente ações afirmativas. O capítulo 3 analisa a gestão e implementação do Programa Pró-equidade de Gênero, de maneira global e de como se concretiza na Eletronorte, por meio da análise sob uma perspectiva de gênero de documentos, entrevistas e observações. Nesse capítulo também se encontra seção destinada a uma descrição do caso. O capítulo 4 aborda a questão da divisão sexual do trabalho e de sua reprodução na engenharia, uma profissão tradicionalmente masculina. A conclusão retoma os principais achados da pesquisa e sugere recomendações de

estudos posteriores e propostas que possam subsidiar a criação de estratégias que promovam a igualdade de gênero no mercado de trabalho.

CAPÍTULO 1 – PERCURSO METODOLÓGICO

1.1. Principais categorias e conceitos

1.1.1. O sentido dos estudos de gênero

O domínio do conhecimento científico é historicamente masculino. Mesmo com a crescente inserção das mulheres também nesse campo, pode-se dizer que a lógica de fazer ciência ainda está pautada em valores masculinizados. As diversas teorias feministas vêm historicamente fazendo críticas a esse modo tradicional do pensamento científico (Bandeira, 2008) e alguns elementos em comum podem ser encontrados na crítica feminista à ciência e estarão incorporados no escopo deste trabalho.

Em primeiro lugar, a negação da naturalidade das desigualdades de gênero e o reconhecimento de que estas se dão por fatores culturais e sociais. O enfoque principal nesse caso diz respeito às disparidades observadas no mercado de trabalho, que muitas vezes refletem o papel de reprodutoras do âmbito doméstico, ensinado às meninas desde crianças. Em segundo lugar, este estudo adota uma posição do fazer científico para a transformação concreta das relações de desvantagem sofridas pelas mulheres. Em terceiro, a importância em situar historicamente os fatos, categorias e conceitos, entendendo que a situação pesquisada está posta em determinado momento e espaço. Ainda, em quarto lugar, a rejeição à suposta neutralidade da ciência, reconhecendo pesquisadores e pesquisadoras como suscetíveis a valores culturais.

É o esforço deste trabalho também representar uma posição de ruptura com a dicotomia prática profissional e fazer científico, desafio que se coloca ao Serviço Social como profissão e disciplina acadêmica. O Serviço Social deve ter a pesquisa como meio de construção de um conhecimento comprometido com as demandas da realidade e com as possibilidades de seu enfrentamento, assim como mulheres e homens sujeitos das pesquisas devem ser consideradas(os) protagonistas de sua própria história e não mero dado ou fonte de informação. Preocupar-se com essas pessoas significa situá-las em seu contexto sócio-histórico e ser capaz de intervir em suas condições de vida, em um retorno à realidade que sustentou a produção de conhecimento e mobilizar ações críticas e transformadoras (Bourguignon, 2007).

Para esse propósito, é necessário apontar algumas direções, esclarecendo categorias e conceitos que serão centrais para este estudo. Primeiramente, por **feminismo**, entende-se o amplo movimento social de mulheres que se deu a partir da segunda metade do século XX. O feminismo foi um movimento plural que se deu em diversas áreas, mas que consolidou conjuntos de pensamentos que defendem a igualdade de direitos entre homens e mulheres (Yannoulas, Vallejos, Lenarduzzi, 2000).

Por **discriminação** no mercado de trabalho, em acordo com Yannoulas (2003), distinguem-se no mínimo três formas: a direta, a indireta e a autodiscriminação. A **direta** refere-se a regras e códigos formalmente instituídos, ou seja, a exclusão explícita de um grupo social, em função de seu sexo/gênero, raça/etnia, religião, idade, nacionalidade, entre outros aspectos. Como a partir de marcos legais e de direitos de igualdade a discriminação não pode hoje se apresentar diretamente, tem seu lugar a discriminação **indireta**, que consiste em ideias e práticas admitidas informalmente e que parecem neutras, mas criam desigualdades entre pessoas com condições idênticas por sua raça/etnia, sexo/gênero, idade, religião, nacionalidade, entre outros aspectos. Já a **autodiscriminação** é uma espécie de vigilância internalizada que assegura o comportamento de acordo com os parâmetros delimitados pela discriminação indireta. Constitui-se de mecanismos internos de repressão que modelam desejos, expectativas, anseios e motivações, de forma que algumas opções educacionais ou profissionais tornam-se impensáveis e outras fortemente orientadas ou condicionadas. As consequências da discriminação manifestam-se, sobretudo, na “escolha” por parte das mulheres de profissões e ocupações pouco prestigiadas e mal remuneradas.

Entende-se nesta dissertação que os termos **gênero** e **relações sociais de sexo** indicam que as condições de vida de homens e mulheres são determinadas por construções sociais hierarquizadas, baseadas na naturalização de diferenças biológicas entre os sexos (Hirata, 2002). O conceito de relações sociais de sexo pressupõe uma base material, o trabalho, e se exprime por meio da desigual divisão sexual do trabalho (Kergoat in Hirata *et al.*, 2009). Por estudos de gênero, embora não haja uma teoria única, entende-se como um escopo teórico que congrega categorias e metodologias com um enfoque próprio para a análise da atuação de homens e mulheres na sociedade (Yannoulas, 2003).

Por **divisão sexual do trabalho**, entende-se como a forma de organização do trabalho em função das relações de gênero. Tem por característica primordial a

separação entre esfera produtiva aos homens e a esfera reprodutiva às mulheres, mas não de forma complementar e sim em uma relação de poder, observada em dois princípios: separação e hierarquização. O primeiro quer dizer que existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, e o segundo que os trabalhos de homens têm um maior valor social (Kergoat in Hirata *et al.*, 2009).

Várias pesquisas corroboram o ponto de vista de que “embora o sexo resulte em critério básico universal de organização social (divisão sexual do trabalho), as tarefas designadas para cada sexo em diferentes culturas não são necessariamente as mesmas” (Yannoulas, 2003, p. 274). Ainda que as relações entre os sexos não deixe de ser uma relação de oposição e hierarquia e representem apenas um maior ou menor grau de opressão, oportunidades ou liberdade das mulheres conforme os diversos contextos culturais (Segato, 1997), tais variações não devem ser desconsideradas. É por isso que neste trabalho será utilizada a nomenclatura gênero, mais amplamente empregada no Brasil, no entanto, entendendo que as desigualdades se manifestam basicamente na divisão sexual do trabalho e que seus demais aspectos (comportamentos, atitudes, etc.) são consequência dessa desigualdade elementar (Mathieu in Hirata *et al.*, 2009).

1.1.2. Enfoque de gênero na análise das políticas⁸

Políticas para as mulheres não são sinônimas de políticas que adotam o **enfoque de gênero**. As primeiras podem reafirmar o papel central das mulheres na família, ressaltando a responsabilidade feminina pela reprodução social, como na educação e na saúde de filhos e filhas. Já as políticas com perspectiva de gênero devem desafiar a visão tradicional sobre o feminino e representar uma possibilidade de ruptura, considerando as especificidades de mulheres e homens. Ambas não são excludentes, as políticas para as mulheres devem assumir com o tempo o desafio de incorporar o enfoque de gênero (Melo e Bandeira, 2005).

A **transversalidade de gênero** é uma tendência atual das proposições feministas, na qual se entende que o tema deve fazer parte da constituição das agendas públicas, o que implica em perpassar diversas instituições e atores. Concebida em 1995, na IV Conferência Mundial das Mulheres em Beijing, essa estratégia adota a incorporação da

⁸ Faz-se necessária a distinção entre políticas públicas e política social. Compreendemos, como Pereira (1994), que a política social é um tipo, uma espécie do gênero política pública, assim como o são as políticas econômicas, ambientais, etc.

melhoria da situação das mulheres em todas as dimensões da sociedade: econômica, política e cultural, incluindo, especificamente no mercado de trabalho, aspectos como remuneração, proteção social, educação, compartilhamento de responsabilidades profissionais e familiares, e igualdade nos processos de decisão. A transversalidade deve levar os governos a questionar a existência de áreas neutras à condição de gênero e assim a assimilar essa perspectiva em todas as políticas propostas pelo Estado (Idem).

Para isso, é necessário o fortalecimento de uma institucionalidade de gênero (secretarias, unidades ou conselhos criados especificamente para tratar a questão) que desafie o caráter amplamente setorial de gestão e implementação das políticas públicas (Yannoulas, 2003). Essa concepção, considerada inovadora, foi idealizada a partir da década de 1990 e é um dos principais instrumentos para a transversalidade de gênero, apesar das dificuldades de execução que a proposta implica. Os organismos responsáveis pelo monitoramento de políticas públicas de gênero teriam como função primordial coordenar a introdução da problemática nas principais ações do governo, a fim de garantir maior participação das mulheres e com maior qualidade em todos os espaços possíveis (Abramo, 2007; Voria, 2008). Prova da importância da institucionalidade de gênero para a consolidação e garantia do tema foi a relevância do CNDM na Constituinte. Devido a uma forte atuação e mobilização deste Conselho, 80% das demandas das mulheres foram atendidas na CF de 1988 (Bandeira & Melo, 2010).

No entanto, têm sido observadas certas fragilidades concretas sobre o sentido e as funções da institucionalidade de gênero tal como está atualmente posta. Existem conflitos entre, por um lado, o modelo ideal, e de outro, a atuação dessas instituições na realidade, dentre as quais: i) contradição entre a amplitude das tarefas assumidas e os recursos humanos e financeiros disponíveis; ii) posição hierarquicamente subordinada na estrutura do Estado e falta de autoridade para debater políticas com os demais setores (principalmente da área econômica, mais ligada ao setor produtivo); iii) instabilidade, entre outras (Yannoulas, 2003).

Para **equidade**, é utilizado o conceito marxiano aplicado às políticas sociais de que direitos iguais têm efeitos desiguais em uma sociedade de classes, já que as pessoas não se encontram sob as mesmas condições (Marx, 1975). Já a **equidade de gênero** significa também que mulheres e homens devem ser tratados de forma justa de acordo com suas especificidades, o que pode significar tratamento diferenciado em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades. Metas de equidade de gênero muitas

vezes pressupõem medidas para compensar desvantagens históricas e sociais (UNIFEM, 2010).

Outro grande desafio para as políticas públicas, em especial as sociais com enfoque de gênero é considerar que as novas atribuições familiares e econômicas das mulheres são estratificadas, ou seja, não são iguais para mulheres de diferentes raças e classes sociais (Esping-Andersen, 2009). Além disso, vem sendo observado um fenômeno de feminilização da pobreza, principalmente nos chamados países do Terceiro Mundo, e o fracasso em transversalizar de maneira adequada a perspectiva de gênero foi identificado como uma das principais causas do aumento da pobreza entre as mulheres (Melo e Bandeira, 2005).

É ainda importante distinguir os processos de **avaliação** e **análise** de políticas sociais. Conforme Arretche (1998), a análise objetiva examinar ampla e criticamente diversas características de uma política, como sua institucionalidade e constituição. Pode estar ligada a várias fases sem preocupação com seus efeitos diretos na realidade, como a etapa de implementação. Já a avaliação está relacionada a valorar o atingimento de impactos causais, bem como a intensidade. **Análise de gênero** significa um exame sistemático de como mulheres e homens afetam e são afetadas(os) de formas diferentes por políticas e programas, que implica, em primeiro lugar, dados desagregados por sexo e informações sensíveis ao gênero, bem como as múltiplas formas que, como atores sociais, se envolvem nessas estratégias (UNIFEM, 2010).

1.2. Estratégia e técnicas

O objeto desta pesquisa são os programas de ação afirmativa de gênero no mercado de trabalho, considerados parte das políticas sociais implementadas pelo Estado brasileiro. Como estratégia metodológica para a realização da análise de política social proposta, foi definido o estudo de caso sobre potencialidades e limites identificados na gestão e implementação do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte. Partiu-se da hipótese central de que a gestão concreta do Pró-equidade enfrenta dificuldades para modificar as relações de gênero decorrentes da divisão sexual do trabalho no âmbito empresarial. Como hipóteses derivadas, considerou-se que os desafios de implementação do Programa devem-se em primeiro lugar a resistências (explícitas e

veladas) na gestão interna que levam a uma invisibilidade do tema, e em segundo lugar por uma insuficiência de controle por parte da SPM.

O estudo de caso foi considerado o mais adequado, pois segundo a definição de Yin (2005, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso pode variar quanto a seus métodos e finalidades, a depender da área do conhecimento. É historicamente utilizado pelo Serviço Social, a fim de desvendar fenômenos com a proposição de ações (André, 2008).

Essa estratégia objetiva ainda analisar os motivos, o processo e os resultados de uma decisão ou um conjunto de decisões tomadas, tendo especial aplicação em análise de políticas e programas, e possibilita proposições e ações críticas posteriores para a transformação da realidade. Abrange todas as fases da pesquisa: desde o planejamento, passando pelas técnicas de coleta de dados, até a sua análise e elaboração de relatórios. Neste caso específico, a sede da Eletronorte no Distrito Federal – DF foi a unidade de análise e o processo de gestão e implementação do Programa Pró-equidade de Gênero no período de 2006 a 2010, o fenômeno social que se pretendeu entender e decifrar.⁹ Entendeu-se que a Eletronorte, apesar de suas particularidades, tem elementos típicos e representativos de outras empresas, que resultam em generalizações analíticas, especialmente para o setor elétrico, devido à semelhança em seus perfis (Laville & Dionne, 1999; Yin, 2005).

Para realização do estudo de caso, as evidências devem vir do máximo de fontes possível. Por este motivo, na pesquisa foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação participante e entrevistas, conforme a tabela 1.1. Uma primeira etapa envolveu levantamento das fontes primárias e secundárias de dados (Chizzotti, 2006). Como fontes secundárias, além dos registros bibliográficos, foram consultados documentos da SPM disponíveis eletronicamente (<http://www.proequidadedegenero.net.br/>) e documentos e registros internos da Eletronorte. A observação participante foi possibilitada pela atuação da pesquisadora como empregada e integrante do Comitê de Gênero da empresa. Foram observadas

⁹ Os dados analisados compreenderam o período de 2005 a 2009, uma vez que as informações da empresa disponibilizadas à SPM referem-se ao ano anterior.

reuniões, oficinas, fóruns, seminários, entre outros eventos internos e externos relacionados ao Pró-equidade, e o registro foi realizado por meio de diário de campo.

Ainda como fontes primárias, foram realizadas 18 (dezoito) entrevistas semi-estruturadas com dois grupos: implementadoras e beneficiárias. O grupo de implementadoras foi composto por cinco integrantes do Comitê de Gênero e cinco profissionais de áreas e processos de gestão de pessoas relacionadas ao Pró-equidade: recursos humanos, qualidade de vida e saúde e segurança. A escolha das entrevistadas se deu de forma aleatória, tendo como critérios serem mulheres e já terem participado de alguma ação ou treinamento referente ao Pró-equidade, a partir de listas fornecidas pela área de recursos humanos, a fim de caracterizá-las como implementadoras em algum momento do Programa na empresa. Já o grupo de beneficiárias foi formado por oito engenheiras, mais detalhado no Capítulo 4 – As engenheiras da Eletronorte e sua percepção sobre as relações de gênero na empresa. O número foi definido de acordo com a disponibilidade e concordância das convidadas em participar. É interessante notar que o grupo de gestão de pessoas também se identificou e expressou como beneficiário do Programa, tornando possível a análise de beneficiárias ligadas à “área-meio” da Empresa, mais feminilizada do que a “área-fim”, caso do grupo de engenheiras. A participação foi voluntária, por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

Quadro 1.1. Instrumentos de Coleta de Dados – Eletronorte

Estratégia	Descrição
Observação Participante	Análise de diário de campo, construído a partir da participação da pesquisadora como membro do comitê de gênero da Eletronorte em reuniões e eventos.
Análise Documental	Documentos SPM: <ul style="list-style-type: none">- Regulamento (1ª, 2ª e 3ª edições)- Guia operacional (3ª edição) Documentos Eletronorte: <ul style="list-style-type: none">- Ficha-perfil Eletronorte (1ª, 2ª e 3ª edições)- Plano de Ação da Eletronorte (1ª, 2ª e 3ª edições)- Relatórios de atividades (1ª e 2ª edições)- Relatório parcial de atividades (3ª edição)- Documentos correlatos (planejamentos estratégicos, Código de Ética e Conduta)
Entrevistas	Análise qualitativa de entrevistas semi-estruturadas com dois grupos: <ul style="list-style-type: none">- Beneficiárias da “área-fim”: engenheiras- Implementadoras: Comitê de Gênero e gestão de pessoas

A análise dos dados foi em primeiro momento descritiva e posteriormente qualitativa, a partir de uma perspectiva de gênero, que consiste em reconhecer as desigualdades entre os sexos como um fator resultante das relações sociais e culturais, e não biológicas. Ou seja, a análise dos dados foi feita baseando-se em proposições teóricas (Yin, 2005) provenientes principalmente dos estudos de gênero e teorias feministas.

CAPÍTULO 2 – POLÍTICA SOCIAL, GÊNERO E TRABALHO

2.1. Gênero e trabalho

2.1.1. Lugares de mulheres e homens no mercado de trabalho

No Brasil, desde a década de 1980, vem sendo observado o aumento do ingresso de mulheres no mercado de trabalho, por meio de várias estatísticas, como a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que mostrou que a taxa de ocupação das mulheres em trabalhos formais passou de 42% para 48,8% entre 1998 e 2009 (IBGE, 2010). Outros indicativos importantes desse incremento foram o expressivo aumento de casais chefiados por mulheres, que passou de 4,5% em 1992 para 31,2% em 2008, e de domicílios formados por mulheres sozinhas, que passaram de 6,2% para 8,9% no mesmo período (IPEA, 2009). No entanto, mesmo diante das taxas de aumento da participação feminina e da queda das diferenças entre homens e mulheres observadas ao longo dos anos, a participação dos homens no mercado de trabalho ainda é mais expressiva quantitativa e qualitativamente. A taxa de ocupação masculina em trabalhos formais foi de 53,2% em 2009 (IBGE, 2010; IPEA, 2010).

Apesar das mulheres assumirem cada vez mais o papel de provedoras, o mercado de trabalho continua segregado com base nas relações de gênero. As desigualdades construídas social e historicamente pela divisão sexual do trabalho se dão ainda hoje basicamente de duas formas: na divisão sexual horizontal e vertical do trabalho (Yannoulas, 2003). A primeira diz respeito à restrição das mulheres a ocupações consideradas femininas, geralmente relacionadas às funções de reprodução social e biológica ou a características como paciência, docilidade e outras atribuídas e ensinadas desde a primeira infância às meninas, o que reduz consideravelmente o escopo das atividades remuneradas “permitidas” e possíveis a esse segmento. Já a divisão vertical representa as desvantagens sofridas pelas mulheres, que não alcançam os mesmos salários, cargos e valorização, e estão em piores condições de trabalho. Usualmente os dois tipos se sobrepõem, criando efeitos ainda mais perversos. Mesmo nos postos considerados tradicionalmente femininos, como a pedagogia, enfermagem e o serviço

social, os mais altos postos são ocupados por homens de uma maneira desproporcional à sua participação na base, criando uma pirâmide ocupacional difícil de alterar (Idem).

A justificativa para a persistência da divisão sexual horizontal e vertical do trabalho não pode mais ser baseada na falta de qualificação feminina. Em 2009, a média de escolaridade das mulheres ocupadas foi de 8,8 anos de estudo, contra 7,7 anos para os homens. No entanto, com relação a rendimentos, qualquer que seja a área de atuação, os salários masculinos ainda são cerca de 30% mais altos do que os femininos (IBGE, 2010). Além disso, os postos de trabalho mais ocupados pelas mulheres têm um caráter descontínuo, em especial por conta da maternidade e do cuidado com os filhos, assim como os empregos sem proteção, informais, flexíveis e precários são os mais adequados à compatibilização entre responsabilidades domésticas e profissionais (Melo e Bandeira, 2005).

A participação das mulheres no mercado de trabalho é significativamente maior no setor público do que no privado, fato atribuído a alguns fatores. Em primeiro lugar, destaca-se o acesso por meio de concurso público, que garante uma maior porta de entrada às mulheres. Em segundo, relacionam-se fatores mais ligados à trajetória no emprego e à compatibilização com as tarefas domésticas e a maternidade: o setor público possibilitaria maior estabilidade e segurança diante de interrupções laborais (Moreno, 2000). Entretanto, mesmo nesse setor, estudos mostram que quanto mais alto o nível gerencial e decisório, menos mulheres estão presentes (Mourão e Galinkin, 2008).

Estimativa levantada por Lombardi (2006), com base em dados contrapostos da Relação Anual de Informações Sociais – Rais e da PNAD, sobre o número de mulheres e homens atuantes no mercado de trabalho na área de engenharia, mostrou que no Brasil, em 2002, entre os profissionais que se declararam ocupados como engenheiros, 86% eram do sexo masculino. Ou seja, a engenharia continua sendo um espaço profissional de homens.

Mesmo a ínfima fatia de mulheres que escolhem campos tradicionalmente masculinos ainda está em guetos femininos, tanto no mercado de trabalho, quanto nas universidades. Segundo números retirados das páginas eletrônicas destas instituições, no vestibular para a Universidade de São Paulo – USP, no ano de 2002 (último com estatísticas desagregadas por sexo), apenas 8% do total de candidatos(as) ao curso de engenharia elétrica eram mulheres, e 5% ao curso de engenharia mecânica. A engenharia civil atingiu 18% e engenharia de alimentos apresentou, ao contrário, 72,4% de

candidatas (São Paulo, 2009). Em 2009, (último ano com estatísticas desagregadas por sexo) na Universidade Federal Fluminense – UFF, apesar de 59,41% das candidatas ao vestibular dessa instituição terem sido do sexo feminino, as mulheres estavam sub-representadas nos cursos de engenharia elétrica (18,3%) e mecânica (13,89%), com alguma melhora para engenharia civil (33%), curso que apresenta tradicionalmente maior receptividade às mulheres (Lombardi, 2006). Inversamente, nesse mesmo ano, no curso de Serviço Social, 92% das candidatas foram mulheres (Rio de Janeiro, 2009).

No campo científico, segundo dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq se observa a segregação por sexo em áreas específicas do conhecimento. As pesquisadoras estão majoritariamente nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Biológicas e Lingüística, Letras e Artes, enquanto são raras as mulheres que estão em algum tipo de engenharia. Pelo contrário, os homens estão mais concentrados nas Ciências Exatas e da Terra, o que denuncia a divisão sexual do trabalho e influências históricas e culturais também nas universidades, meio considerado altamente meritocrático. Mesmo nas áreas onde as mulheres são maioria, elas não estão representadas na categoria mais alta da carreira (Pq 1-A), ocupada 70% por pesquisadores do sexo masculino (Bandeira, 2008).

2.1.2. As transformações no mundo do trabalho e as relações de gênero nas empresas

A década de 1990 foi marcada internacionalmente por profundas transformações e pela chamada globalização da economia, ligada à ausência de fronteiras entre nações para a expansão do capital, possibilitada, entre outros fatores, pelo rápido desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação. No mundo do trabalho, observou-se nesse período, o desenvolvimento principalmente dos movimentos de precarização e informalidade das relações de emprego. Esse processo, em escala mundial, foi comumente acompanhado de uma tendência neoliberal das políticas públicas, com medidas governamentais tais como desregulamentações de direitos conquistados e privatizações (Hirata, 2002).

O avanço global do processo de reestruturação produtiva neoliberal e a conseqüente intensificação da exploração aos(as) trabalhadores(as) em geral não se deu da mesma forma entre homens e mulheres. Nesse período, houve um avanço das

mulheres nos postos de trabalho formais, informais e no setor de serviços, ao mesmo tempo em que as taxas de emprego masculinas, em regra, diminuíram ou permaneceram estagnadas (Idem). Paradoxalmente, observou-se nesse avanço quantitativo de postos de trabalho uma exploração ainda mais intensificada do trabalho feminino, absorvido pelo capital como mão de obra precarizada em relação ao trabalho similar masculino, principalmente salários, garantia de direitos e condições de trabalho (Bruschini, 2007; Hirata, 1995). Apesar das conquistas e do aumento das responsabilidades profissionais femininas, a qualidade dos empregos e a divisão do trabalho doméstico não tiveram mudanças ou melhoras significativas (Hirata, 2002).

Os postos ocupados pelas mulheres nesse contexto, especificamente os de tempo parcial na Europa e os informais e terceirizados na América Latina, reforçam a responsabilidade feminina pelas atividades reprodutivas sociais e biológicas, além de não estarem cobertos (ou de maneira limitada) por uma legislação de proteção social, nem oferecerem estrutura formal de carreira, qualificação, promoção salarial, etc. No entanto, podemos dizer que a precarização do trabalho feminino esteve acompanhada do aumento paralelo de mulheres em empregos altamente qualificados, como engenheiras, médicas, juízas, entre outras. Esse fenômeno tem sido denominado de bipolarização, ou seja, constata-se um quadro de, por um lado, aumento de mulheres em profissões valorizadas socialmente e, pelo outro extremo, a proliferação de trabalhadoras em postos sem as mínimas condições de trabalho e quase sem nenhuma qualificação. Esses dois pólos estão contraditoriamente interligados, na medida em que o primeiro grupo necessita e utiliza os serviços do segundo para alcançar e manter sua carreira (Bruschini, 2007; Hirata, 2002).

As conseqüências das transformações no mundo do trabalho também se fizeram sentir nas empresas, onde se constata nos modelos de gestão um “*imperialismo masculino* presente em conceitos como a *especialização flexível* ou os novos *paradigmas produtivos*” (Hirata, 1995, p.39). O novo arranjo produtivo do capital valoriza qualidades como criatividade, autonomia e iniciativa, geralmente não presentes nos cargos ocupados por mulheres e não associadas a características tidas como naturalmente femininas. Nas empresas e indústrias, a discriminação de gênero está arraigada na gestão de pessoas, na maioria das vezes de maneira indireta. Ou seja, não existem normas e critérios claros que as confirmem, mas são reservados às mulheres os serviços que exigem menor

qualificação, as atividades consideradas mais rotineiras, enquanto as áreas de maior detenção de tecnologias são de predomínio masculino.

Mulheres trabalhadoras de empresas também são geralmente excluídas dos processos de tomadas de decisões (Hirata, 1995), que não segue um padrão apenas racional no sentido de maximizar o lucro, mas está permeada por valores culturais e sociais. Muitas vezes são decisões que não revelam uma discriminação explícita, mas não as inclui sequer na linguagem gerencial, como se mulheres tivessem um limite aceitável de ascensão profissional, aquele que não atrapalhe o bom funcionamento do lar. Em regra, “a imagem originária da mulher na família, como mãe, esposa e dona de casa, está sempre na base – e projetando sua sombra sobre a imagem da mulher trabalhadora [...] em especial no mundo industrial, que continua sendo encarado como basicamente masculino” (Abramo, 2007, p.61). A discriminação indireta e autodiscriminação de gênero no mercado de trabalho e especialmente nas empresas estão fortemente associadas às responsabilidades domésticas, historicamente atribuídas ao papel feminino na sociedade.

O cenário de mudanças revelou que ainda há certa fragilidade das conquistas. Exemplo da maior vulnerabilidade dos empregos femininos foi o refreamento do avanço das mulheres no mercado de trabalho, observado durante a crise mundial do capital que se manifestou em 2009. Mesmo diante de novas configurações das relações de trabalho, em última instância se reproduz a velha divisão sexual. Antigos e novos mecanismos de manutenção das desigualdades se sobrepõem, e o espaço predominantemente reservado às mulheres continua sendo o menos valorizado e mais vulnerável às consequências negativas do panorama (Yannoulas, 2003).

2.1.3. O desafio da articulação entre trabalho remunerado e reprodutivo

O trabalho reprodutivo tem um inegável significado para o bem-estar do ser humano. Porém, segundo Melo & Castilho (2009), como não tem caráter mercantil, é ignorado pelas ciências econômicas e desvalorizado pela sociedade, que dele depende para se reproduzir. A divisão sexual do trabalho segmenta as atividades produtivas, vinculadas ao mercado, e as reprodutivas, relacionadas aos cuidados com os seres humanos, que vão além da maternidade como fator biológico e englobam todo o trabalho doméstico. Quem executa os afazeres domésticos são as mulheres, tanto as donas de casa quanto as empregadas domésticas, com algum auxílio de homens, mas esse

universo é naturalmente feminino. No Brasil, segundo a PNAD 2009, a diferença no número médio de horas não remuneradas trabalhadas em casa foi bastante expressiva. Enquanto as mulheres ocupadas gastaram em média 22 horas semanais, os homens ocupados gastaram 9,5 (IBGE, 2010).

Esforço necessário para se dar reconhecimento social às tarefas domésticas realizadas pelas mulheres consiste em atribuir um valor a essas atividades, uma vez que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e especialmente nas empresas são ainda justificadas pelo senso comum, que atribui às mulheres maiores custos diretos e indiretos de contratação, especialmente os relacionados às proteções legais das trabalhadoras à maternidade e ao cuidado com os filhos. Essas justificativas também estão ligadas a impedimentos que seriam atribuídos às mulheres, como maior absenteísmo, impossibilidades para viagens, horas extras ou participação em cursos (Abramo, 2005). Esses mitos, além de imporem às mulheres a exclusiva responsabilidade pela casa e pelos filhos, contrariam estudos existentes.

Pesquisa realizada em vários países da América Latina, inclusive no Brasil (Idem), chegou a alguns resultados que contribuíram para a objetividade e desmistificação do tema. O resultado mais global indicou que os custos monetários para o empregador relacionados à contratação das mulheres são muito reduzidos e representam menos de 2% da sua remuneração bruta mensal. Para o cálculo, foram considerados os gastos com licença-maternidade, creches, lactação e para substituição por ocasião de licenças.

Em pontos mais específicos, o estudo demonstrou que com relação à licença-maternidade, por exemplo, não existem custos adicionais às empresas, uma vez que esse é predominantemente assumido pelo Estado. Quanto a possíveis danos à produtividade, outro quesito abordado, não existem dados eficazes sobre o efeito da licença-maternidade nos níveis de produção, e ficou comprovado que o custo com a substituição dessas mulheres (quando ocorre) é baixo, nem alcançando o montante do salário que o empregador deixa de pagar nesse período. Em resumo, os valores adicionais com a contratação de mulheres, quando existem realmente, são irrelevantes e não justificam a perpetuação de desigualdades no emprego (Idem).

O tema do absenteísmo também foi considerado central na pesquisa, por ser uma das principais barreiras ao acesso e ascensão das mulheres, a quem se atribuem as maiores razões para faltas ao trabalho. Os resultados mostraram que as taxas de absenteísmo variam conforme os tipos de doença, o país e o setor produtivo analisado, e

que em alguns casos os homens até apresentam taxas levemente superiores às das mulheres. A maior ausência feminina, onde verificada, pode ser indicativa de vários fatores, como a sobrecarga das responsabilidades domésticas ou até mesmo de um comportamento feminino mais preventivo em relação à saúde (Idem). O absenteísmo pode ainda estar muito atrelado à função de cuidado exercida predominantemente pelas mulheres, principalmente das crianças, o que merece maiores investigações.

Assim, além das atividades domésticas não remuneradas, o cuidado, seja das crianças, idosos ou deficientes, também geralmente recai sobre as mulheres. Isso se deve em parte pela insuficiência de políticas de saúde e educação que atendam essa demanda e à baixa qualidade dos serviços existentes, sem desconsiderar o fator cultural envolvido. Segundo Voria (2008), uma solução que vem sendo reivindicada e reconhecida como uma resposta a essa questão, é tornar a tarefa do cuidado não mais do espaço privado, mas trazê-la para o âmbito público, o que significaria dotá-la de importância social como um trabalho valorizado. Ações desse tipo têm sido experimentadas como um meio de aumentar a empregabilidade das mulheres e reconhecer o cuidado como uma responsabilidade que deve ser compartilhada. O Estado tem papel central nessas ações, pois é a única instituição com as condições objetivas (políticas, financeiras e legais) para garantir serviços de qualidade por meio de políticas públicas.

Nas empresas, as cláusulas de negociação sindical com caráter de gênero geralmente estão voltadas à proteção à maternidade e ao cuidado infantil. Esse fato tem uma conotação contraditória, uma vez que pode servir tanto a reforçar a divisão sexual do trabalho e a responsabilidade das mulheres pela reprodução social e biológica, quanto, a depender do nível de organização da categoria, pode servir para a garantia de direitos conquistados e avanços no sentido de uma maior responsabilização também masculina das funções domésticas e do cuidado (Abramo, 2007).

As mudanças na estrutura familiar ao longo do tempo estão em larga medida relacionadas às estratégias ocupacionais de homens e mulheres. Entre os anos de 1960 e 1975 vigorava na organização familiar a estrutura do homem provedor e da mulher como cuidadora da casa e da família. Posteriormente, com a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, há um questionamento sobre o papel feminino familiar tradicional e uma exigência crescente de que este papel passe a ser assumido pelo Estado, por meio de serviços sociais. No entanto, apenas a substituição das funções antes delegadas às mulheres ao Estado não ocasionou profundas transformações nas

discriminações de gênero. É por isso que as discussões feministas na atualidade estão centradas no compartilhamento do trabalho reprodutivo, na tentativa de assumir as responsabilidades privadas como de todos os membros da família, e não apenas das mulheres (Campos & Teixeira, 2010; Moreno, 2000).

Assim, as responsabilidades familiares e domésticas têm lugar central na discussão sobre a discriminação de gênero no mercado de trabalho. As políticas sociais e os programas de ações afirmativas não devem ignorar esse ponto, tentando considerar primordialmente o fato de que homens e mulheres têm preocupações diferenciadas que se refletem em uma inserção também diferenciada nos empregos. Às mulheres cabe a dupla jornada cotidiana de articulação de seu tempo, espaço e conhecimentos entre o trabalho e o lar, mesmo que as atividades domésticas e o cuidado sejam delegados, também geralmente a outras mulheres (Cappellin, 1995). É preciso reconhecer isso, principalmente com dados que desmistifiquem os reflexos de discriminações justificadas social e culturalmente sob essa base.

2.2. Gênero e Política Social

2.2.1. As mudanças no papel do Estado e da família

A política social pode ser definida como um programa de ação específico que visa “atender necessidades sociais cuja resolução ultrapassa a iniciativa privada, individual e espontânea, e requer decisão coletiva regida e amparada por leis impessoais e objetivas, garantidoras de direitos” (Pereira, 1994, p.1). Usualmente, as políticas sociais têm forte impacto nas relações de gênero, por significarem uma atuação dos poderes públicos na esfera do privado (Heinen in Hirata *et al.*, 2009).

O Estado Social,¹⁰ fase de maior desenvolvimento da política social capitalista, é um evento histórico, diferente dos outros tipos de combate à pobreza que o precederam,

¹⁰ Estado Social se refere à formação social hegemônica do pós-guerra, na qual os Estados guiavam ativamente suas economias nacionais, abarcando tanto os estados sociais europeus quanto os estados desenvolvimentistas ex-coloniais (por exemplo, a América Latina). Apesar de reconhecer neste trabalho a existência de diferenças históricas e culturais entre ambos os modelos, lhes será atribuída a mesma denominação, por não representar o foco de nossa atenção. Amplamente conhecido também como *Welfare State*, Estado de Bem-Estar Social ou Estado Providência, denominaremos preferencialmente apenas como Estado Social, por considerarmos, assim como Pereira & Stein (2004), que o Estado capitalista ampliado, apesar de atender várias demandas sociais, não praticou efetivamente o bem-estar.

que se caracterizou por uma conotação institucional e normativa específica. Nesse período, que teve seu auge entre os anos 1945 e 1975, o Estado capitalista passou a exercer papel decisivo de regulador da economia e principal fonte de provisão e financiamento do bem-estar social. Seu contexto está ligado a vários fatores, como: i) o surgimento das idéias alemãs bismarckianas de seguro social, com o reconhecimento de que a pobreza e a incapacidade para o trabalho das pessoas não eram fruto da preguiça, mas de contingências sociais como idade, doenças e desemprego, sendo o Estado a instância legítima para organizar e gerir a provisão coletiva contra tais contingências; ii) o desenvolvimento do keynesianismo, que defendia o pleno emprego e a intervenção e regulação estatal na economia; iii) o avanço do conceito beveridgiano de proteção social, que ampliou o sistema de seguridade social, inserindo, além do seguro social contributivo, serviços sociais de natureza distributiva; iv) a teoria de cidadania de Marshall, principalmente no que concerne ao papel dos direitos sociais, que rompe a visão que aliava a política social ao paternalismo. O Estado Social significou um consenso político temporário entre as classes sociais antagônicas como resposta aos conflitos e lutas crescentes, e tinha como principais bandeiras atingir o pleno emprego e oferecer serviços sociais de caráter universal (Pereira, 2000; 2008).

No século XX a revolução feminista foi responsável por grandes impactos na configuração do capitalismo organizado de Estado. O Estado Social foi amplamente baseado em um modelo familiar convencional de sua época e tendências como diminuição das taxas de natalidade, aumento da instabilidade conjugal, proliferação de famílias “atípicas” (diferentes do padrão nuclear – marido, esposa e filhos) e acelerado envelhecimento populacional são alterações postas como limites estruturais a esse sistema. Por isso, não deve ser uma surpresa os desafios postos aos modelos existentes de políticas sociais, uma vez que as mudanças afetaram fundamentalmente o funcionamento de um pilar básico da proteção social clássica: a família (Esping-Andersen, 2009).

No movimento contrário, além da influência das transformações na vida das mulheres no Estado Social capitalista, os processos de reestruturação produtiva e globalização da economia também tiveram fortes impactos no papel das políticas sociais a partir da última década do século XX. No mundo, medidas governamentais como

privatizações e corte de gastos públicos na área social foram sofridas por toda população, mas particularmente pelas mulheres, principalmente as mais pobres, como um reflexo de seu papel ainda como reprodutoras do âmbito doméstico. Apesar de reconhecer a existência de grupos especialmente vulneráveis às políticas neoliberais, tais como idosos e crianças, foram principalmente as mulheres, como cuidadoras desses grupos, as mais penalizadas, pois absorveram de forma direta a retração do Estado, especialmente nas áreas de saúde e educação (Yannoulas, 2003).

Na América Latina, os sistemas de seguridade social começaram a ser instituídos a partir das décadas de 1920 e 1930, processo que sofreu influências keynesianas. No entanto, essa tendência se manteve até 1980, quando o apelo pelo livre mercado provocou uma ruptura com a regulação das relações de trabalho pelo Estado, assim como acontecia internacionalmente. A crise de superprodução do capital (1969-1973) e a conseqüente reação das elites impulsionaram o neoliberalismo e a crítica à proteção social garantida pelo Estado. As políticas sociais passaram a ser vistas como um entrave ao desenvolvimento econômico. As reformas latino-americanas nesse período foram semelhantes, tendo como principais características: i) uma política econômica em detrimento do capital produtivo e em favor do capital financeiro; ii) maior tributação sobre trabalhadores(as) do que sobre as empresas; iii) elevadas taxas de juros e política fiscal conservadora (Boschetti, 2008). Exemplo dessas tendências foram as reformas da previdência social ocorridas nesses países, que, além de não terem incorporado os empregos informais ainda restringiram vários benefícios dos contratos estáveis.

No Brasil, a seguridade social, que congrega o tripé previdência, assistência social e saúde, apesar de vir sendo delineada desde 1930, se consolidou apenas na Constituição Federal de 1988, também resultado da mobilização social no país. Esse processo se chocou a um contexto já neoliberal, o que trouxe um quadro específico de limitações e contradições, com o desafio de conciliar a construção de uma política social pública e democrática com uma política econômica restritiva. O Brasil não viveu em plenitude nem a situação de Estado Social, nem a de Estado mínimo. Ainda sim, a partir de 1990, a política social brasileira também caminhou para as tendências de privatização, focalização e descentralização, no sentido de desconcentração e desresponsabilização do Estado (Behring e Almeida, 2008). Foi nesse cenário que a década de 1990 representou contraditoriamente no Brasil a ampliação da participação das mulheres e do

movimento feminista nos partidos políticos, estruturas do Estado, instâncias de controle social e outros espaços públicos (Bandeira & Melo, 2010).

Uma grande tendência alternativa ao Estado Social é o pluralismo de bem-estar, que atribui a responsabilidade pela provisão de serviços sociais a uma conjugação entre o poder do Estado, os recursos e capital do mercado e a solidariedade da sociedade civil, composta basicamente pelo chamado Terceiro Setor (Organizações Não-Governamentais – ONGs) e pelas famílias (Pereira, 2000). Tais pilares do bem-estar têm efeitos recíprocos uns nos outros, ou seja, se algum falha há que se recorrer aos demais. No entanto, muitas necessidades básicas não são satisfatoriamente atendidas pelo mercado devido aos seus altos custos, como atendimento pessoal a crianças e idosos, geralmente inacessíveis às famílias de baixa renda. Da mesma forma, se a família falha na prestação de bem-estar, os mercados ou os governos devem atuar de forma mais intensa. Com a diminuição do papel convencional das mulheres como cuidadoras e donas de casa, as sociedades modernas enfrentam um problema cumulativo na medida em que nem o mercado e nem as famílias têm sido capazes de responder adequadamente às novas necessidades (Esping-Andersen, 2009).

Quando ambos não suprem essa falta, a única alternativa seria o Estado, que tem exercido papel bastante residual na prestação de serviços sociais. A base da maior parte das políticas sociais continua a ser a família tradicional, o que provoca um crescente vazio de bem-estar. A conquista da renda pelas mulheres também tem levado a uma desresponsabilização crescente dos homens (principalmente nas famílias mais pobres) pela nutrição, saúde e educação das crianças na família. As mulheres enfrentam um duplo desengajamento nesse sentido: dos homens e do Estado (Araújo, 2006). Atualmente pode-se observar, especialmente na América Latina, uma disposição dos governos em reassumir um papel regulador relevante, devido às reações emergentes, com destaque à pressão dos novos movimentos sociais (feminista, ecológico, anti-racista, etc.) e a uma tentativa de reestruturação dos sindicatos, após 20 anos de desmobilização. Assim, as políticas sociais continuam na agenda, mas sem novas teorias fortes o suficiente que representem alternativas reais ao Estado Social ou ao neoliberalismo, ficando voltadas principalmente ao empoderamento individual (Pereira, 2000).

2.2.2. Ações afirmativas de gênero no mercado de trabalho

Mesmo inseridas no mercado de trabalho, grande parte das mulheres continua a assumir as responsabilidades domésticas e pelo cuidado, o que configura em uma das grandes tensões contemporâneas da sociedade. Assim, ao mesmo tempo em que se mantém a demanda por políticas públicas que garantam autonomia, especialmente às mulheres, por meio de serviços de cuidado às crianças, idosos e deficientes; cresce o pleito por medidas que possibilitem o compartilhamento das atividades domésticas que não possam ser delegadas ao Estado, como a extensão da licença paternidade, do direito a creches e de flexibilização dos horários de trabalho (sem prejuízo salarial) também aos homens (Campos & Teixeira, 2010; Moreno, 2000).

Outro ponto a ser considerado é que o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho não eliminou as desigualdades construídas social e historicamente pela divisão sexual horizontal e vertical do trabalho. Mesmo nos postos considerados como tradicionalmente femininos, observa-se que os mais altos cargos e salários estão com a mínima parcela masculina. A reprodução da divisão sexual do trabalho nas políticas sociais faz com que muitas vezes haja uma valorização de políticas que atuem sobre necessidades consideradas específicas, que acometem em maior número as mulheres, em detrimento de outras que efetivamente redistribuam oportunidades e decisões (Yannoulas, 2003).

Um dos caminhos para repensar a estrutura de desigualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho são as ações afirmativas, uma estratégia de política social para inserção de grupos historicamente segregados em espaços representativos e importantes para a não perpetuação da desigualdade (Cappellin, 1995). O modelo de ações afirmativas foi consagrado no Brasil pela CF de 1988 no que diz respeito ao trabalho das mulheres,¹¹ seguindo uma tendência dos países latino-americanos, que em contexto de abertura democrática assumiram uma quantidade importante de compromissos, pactos e tratados internacionais de garantia da equidade e igualdade de oportunidades em diversos âmbitos da vida social (Pautassi, 2007). As ações afirmativas podem permitir mudanças na maneira de pensar e agir no cotidiano dos empregos e

¹¹ Capítulo II - dos direitos sociais, artigo sétimo - dos direitos dos trabalhadores, inciso XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei.

possibilitar a redistribuição de oportunidades e decisões. Seu conceito significa privilegiar um grupo social com vistas a eliminar ou diminuir uma discriminação reconhecidamente sofrida, como no caso das mulheres, porção da sociedade historicamente vulnerável (Scott, 2005), devendo ter um caráter provisório e temporário.

No século XX, as políticas públicas tiveram um caráter de resposta à conquista de direitos sociais pelos movimentos democráticos, especialmente concretizados por meio do mecanismo da universalidade. Historicamente, as políticas de caráter universal foram adotadas no Estado Social como forma de não discriminar o acesso a serviços e bens públicos indivisíveis, o que significa, no caso da pobreza, não estabelecer critérios desiguais e estigmatizantes de elegibilidade, não exigir ou determinar contrapartidas, entre outros aspectos. Já as políticas seletivas se amparam em argumentos de compensação de dívidas sociais acumuladas, que significa assegurar o acesso de pessoas que mais necessitam a subsídios públicos específicos, sem a apropriação indevida pelos menos necessitados (Pereira & Stein, 2004).

No caso das ações afirmativas, voltadas não necessariamente à pobreza, mas a grupos historicamente discriminados, a argumentação também é sobre uma dívida social, mas mais pautada na garantia de que esses grupos estejam representados nos postos de poder e decisão e assim tenham condições de alterar as estruturas que originam as desigualdades. Essas duas situações estão sobrepostas, diante do reconhecimento de que mulheres negras e pobres não têm as mesmas condições de acesso a bens e serviços públicos do que mulheres brancas de classe alta ou média, assim como estas últimas estão em desvantagem em relação aos homens de seu grupo. Essa avaliação deve ser constantemente feita em políticas seletivas com enfoque em gênero e pobreza. O desafio atual das políticas sociais no geral não está na escolha entre o melhor modelo (universal ou seletivo), mas sim em garantir serviços básicos universais, tais como saúde, educação e emprego e ao mesmo tempo pensar na criação de políticas específicas, a fim de garantir equidade e igualdade de oportunidades em seu acesso e manutenção (Pereira & Stein, 2004).

Assim como algumas proposições do movimento feminista, no modelo neoliberal as políticas seletivas foram apropriadas com novo nome, focalização, que deixou clara a intenção de focar a rentabilidade econômica e a preocupação orçamentária ao invés das necessidades sociais. A escolha da seletividade como focalização não se deu pelo argumento da equidade, mas sim pelo ponto de vista de sua suposta efetividade e

eficácia operacional, com efficientização máxima dos gastos sociais (Idem). Foi assim que, a partir de 1990, o argumento sobre a necessidade de políticas efetivas de promoção da igualdade no mundo do trabalho se deu também pelo fator do reconhecimento das mulheres como importante fatia no crescimento e desenvolvimento econômico, tanto por meio do trabalho remunerado, quanto pelo trabalho reprodutivo (Yannoulas, 2005). Principalmente nas empresas, a inserção e implementação de ações afirmativas de gênero se pautam por motivações como aumento da eficiência e produtividade, melhoria da imagem perante a sociedade e uso mais racional e adequado da diversidade dos recursos humanos disponíveis. Essa concepção, apesar de impulsionar o debate e a execução de ações afirmativas, cai no risco de priorizar as necessidades dos mercados em detrimento das necessidades das pessoas (Yannoulas, 2003).

Para que surtam o efeito esperado, as ações afirmativas para inserção das mulheres no mercado de trabalho e espaços de decisão em geral (públicos ou privados), devem contar com alguns pré-requisitos, como distinguir a situação das mulheres nos espaços laborais e desenvolver instrumentos e estratégias sensíveis à questão de gênero. Por exemplo, medida reconhecida como imprescindível na tentativa de superar o senso comum que permeia as relações de gênero no mercado de trabalho é a disponibilização de dados e estatísticas desagregadas por sexo, capazes de apontar um diagnóstico certo das desigualdades existentes (Voria; Küchemann, 2008). Nessa perspectiva, um grande avanço em 2010 foi a elaboração e aprovação do *Developing gender statistics: a practical tool*, manual que tem como objetivo orientar o uso e produção de estatísticas de gênero. Outro evento importante a ser destacado é a resolução da Organização das Nações Unidas – ONU que aprovou a criação de uma nova entidade para acelerar o progresso na satisfação das necessidades das mulheres no mundo inteiro, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento da Mulher (*United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women – UN WOMEN*) (IBGE, 2010).

Em segundo lugar, de acordo com algumas visões, é necessário que se amplie o leque de profissionalização e conseqüentemente de acesso a postos de trabalho não considerados como tradicionalmente femininos (Yannoulas, 2005). Outras teorias se posicionam pelo reconhecimento da importância do trabalho tradicionalmente feminino ao longo do tempo, considerando que este não foi resultado apenas de opressão (Cappellin, 1995). Essas duas posições não são opostas, mas se complementam, na medida em que

a primeira se contrapõe à divisão sexual do trabalho, que delega como naturalmente femininas as profissões de menores salários e prestígio social, tais como costureiras, secretárias, cozinheiras, entre outras; e a segunda ressalta que todos os trabalhos de reprodução, ainda que não valorizados pelo mercado, são imprescindíveis para que aconteça o trabalho produtivo, mais valorizado em termos de remuneração e condições.

Para garantia da liberdade de opções e escolhas profissionais, o foco das políticas de qualificação profissional com perspectiva de gênero deve ser em primeira instância a ampliação da empregabilidade das mulheres, seja por meio da valorização das ocupações tradicionalmente femininas, seja pela sua inserção nas profissões predominantemente masculinas, ambas as estratégias de caráter inovador. Esta última tem a vantagem, conforme destacado anteriormente, de tentar romper o ciclo da divisão sexual do trabalho, mas na prática muitas vezes reforça estereótipos e não considera as dificuldades reais que serão enfrentadas pelas mulheres no cotidiano do mercado de trabalho (Yannoulas, 2005).

As ações afirmativas parecem depender essencialmente de dois fatores: por um lado, promover a igualdade formal através das normas e legislações e, por outro, provocar condições para transformações de valores sócio-culturais. Como desafio que já tem sido apontado a esse tipo de programa, está o limite em atingir apenas um número restrito de trabalhadoras e trabalhadores, em geral da classe média e com um vínculo formal de trabalho, muitas vezes excluindo aqueles que estão em empregos mais precários, como as empregadas domésticas. Além disso, uma crítica de cunho mais filosófica é feita pelas estudiosas do tema: são mesmo esses espaços de trabalho construídos sobre os parâmetros da masculinidade os almejados? Isso não significaria desvalorizar ainda mais o trabalho que por tanto tempo foi realizado pelas mulheres? Essas questões não podem ser esquecidas no debate e na implementação de ações afirmativas.

Deste modo, apenas um tipo de enfoque nas políticas sociais não pode dar conta da complexidade das questões envolvidas. Segundo Cappellin (1995), a construção efetiva da igualdade de gênero no mercado de trabalho por meio das políticas e programas de ações afirmativas deve seguir todos esses caminhos: i) alteração dos textos normativos; ii) introdução ativa dos homens na reprodução social; iii) ampliação das oportunidades de trabalho para as mulheres; iv) valorização da diferença feminina.

CAPÍTULO 3 – O PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE DE GÊNERO E O CASO DA ELETRONORTE

A criação da SPM pode ser considerada um dos maiores avanços em termos da institucionalidade de gênero brasileira, responsável por desencadear a concretização de outros progressos institucionais de caráter democrático, como a realização das I e II Conferências Nacionais de Políticas para as Mulheres – CNPM (realizadas em 2004 e 2007) e elaboração dos I e II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres – PNPM. Os Planos são considerados o principal instrumento governamental da transversalização de gênero no conjunto das políticas públicas. Também é necessário mencionar a multiplicação descentralizada de organismos de políticas para as mulheres nos âmbitos estadual e municipal, que passaram de 13, em 2003, para 125, em 2006 (Abramo, 2008).

O Pró-equidade foi instituído por uma iniciativa do Governo Federal e é hoje coordenado pela SPM, como uma ação afirmativa para o combate às desigualdades de gênero no mercado de trabalho, seguindo as diretrizes do primeiro PNPM, reafirmadas no segundo. Sua implementação em cada empresa se dá em três etapas: adesão, preenchimento de ficha com o perfil da organização e elaboração/ pactuação de plano de ação.¹² As ações do Programa devem estar voltadas para dois eixos principais: o primeiro, gestão de pessoas, com atividades relacionadas a recrutamento e seleção; capacitação e treinamento interno; ascensão funcional e planos de carreira, cargos, salários e remuneração; programas de saúde e segurança no trabalho; e política de benefícios. O segundo eixo trata da cultura organizacional, com atividades pensadas para mecanismos de combate às várias formas de discriminação e à ocorrência de assédio moral e sexual.

O Programa, criado em 2005, pode ser considerado fruto das históricas lutas do movimento feminista no Brasil e de uma série de determinantes políticos favoráveis, como a disposição governamental em lidar com o tema e a diretoria do escritório brasileiro da Organização Internacional do Trabalho – OIT estar a cargo de uma mulher afinada com essas questões. Foi resultado de um processo democrático e participativo, concretizado pelas Conferências de Políticas para as Mulheres. O Pró-equidade foi pensado também

¹² O plano de ação é um documento voluntário que as organizações elaboram e apresentam com metas a atingir no prazo de uma edição do Programa Pró-equidade de Gênero. O selo Pró-equidade de Gênero, criado para premiar as empresas participantes, está condicionado ao cumprimento de no mínimo 70% do plano de ação. Os planos de ação são analisados pelo Comitê Pró-equidade de Gênero, formado por especialistas da área.

como um plano de igualdade de oportunidades que atendia a um processo de incorporação de princípios igualitários, seja pela via constitucional ou de tratados e convênios a pedido de organismos internacionais. Como é relativamente novo, não se pode realizar ainda uma avaliação detalhada dos impactos do Programa Pró-equidade de Gênero, mas podem-se indicar algumas análises preliminares e desafios pendentes de resolução em sua gestão e implementação.

O Pró-equidade está em sua terceira edição¹³ e passou por algumas mudanças. A primeira edição estava voltada apenas para empresas públicas, já a segunda foi dirigida a empresas ou instituições públicas e privadas, e registrou um crescimento de mais de 100% do número de organizações participantes e de premiações concedidas, que passaram de 16 para 31 e 11 para 23, respectivamente. Na terceira edição, são 81 organizações participantes, entre empresas estatais ou de economia mista, institutos, entidades sem fins lucrativos, hospitais, faculdades, empresas privadas, prefeituras, secretarias estaduais, entre outras (SPM, 2005; 2007; 2009). Os recursos financeiros para a concretização das ações é de responsabilidade das próprias empresas, sendo a atuação da SPM no âmbito da coordenação, assessoria técnica e monitoramento.

Análise realizada por Abramo (2008) sobre a primeira edição do Programa identificou algumas dificuldades e potencialidades iniciais a partir da capacidade das organizações e da própria configuração do Pró-equidade em iniciar processos e construir espaços e canais institucionais. Entre as potencialidades, foi verificado que o Programa Pró-equidade de Gênero é uma iniciativa estruturada, que teve uma importante característica de diagnóstico da situação das mulheres já inseridas no mercado formal de trabalho e de sensibilização e debate do tema, o que proporcionou visibilidade à desigualdade de gênero existente. Já o maior desafio identificado por essa autora na primeira edição do Programa foi a ausência de ações relativas à extensão dos direitos de maternidade e paternidade e à conciliação entre vida pessoal e profissional, sem as quais se torna impossível a real promoção da equidade.

¹³ Edições do Programa Pró-equidade de Gênero: primeira edição (2005-2006), segunda edição (2007-2008) terceira edição (2009-2010).

3.1. O perfil da Eletronorte

A Eletronorte é uma concessionária de serviço público de energia elétrica, sociedade anônima de economia mista, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, subordinadas ao Ministério de Minas e Energia – MME, e tem como finalidade principal a realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas geradoras e de sistemas de transmissão de eletricidade, além da comercialização da energia gerada pela empresa. Pela natureza de seus serviços, a empresa se situa em um setor produtivo tipicamente masculino, o setor elétrico, especialmente ligado a alguns tipos de engenharia, ramo profissional e acadêmico majoritariamente ocupado por homens. Com sede no DF, a Eletronorte está fisicamente localizada também na região Amazônica, nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

A seleção de empregados(as)¹⁴ na Eletronorte se dá por meio de concurso público realizado e divulgado conforme a legislação. Apesar do aumento significativo em números absolutos de mulheres na empresa após o último concurso, realizado em 2006, a proporção de empregadas não sofreu grandes alterações na comparação entre 2005 e 2009: no primeiro ano esta era de 18% e no último de 20%. A tabela 3.1 mostra a proporção de empregados e empregadas na Eletronorte:

Tabela 3.1 Distribuição das(os) empregadas(os) por sexo, cor/raça (%)							
Ano	Mulheres			Homens			Total
2005	18			82			100
2007	19			81			100
	B	N	ND	B	N	ND	
2009	10	6	4	37	30	13	100

Fonte: elaborada pela autora, a partir das fichas-perfil da Eletronorte de 2005, 2007 e 2009. Brasília, 2009.

Além da prova escrita, algumas funções são submetidas a outras fases seletivas, como dinâmicas de grupo para Eletricista de Linha de Transmissão, Eletricista

¹⁴ O termo empregados(as) refere-se aos(as) funcionários(as) do quadro da empresa. Para se referir ao conjunto de empregados(as), prestadores(as) de serviços, estagiários(as) e jovens aprendizes da Eletronorte será utilizado o termo trabalhadores(as).

de Manutenção, Operador(a) de Produção de Usina Hidrelétrica, Mecânico(a) e Soldador(a), e prova física para Eletricista de Linha de Transmissão. Observa-se que essas etapas, consideradas mais subjetivas no concurso público, se aplicam a ocupações tradicionalmente masculinas e mais ligadas à “área-fim” da empresa.

A tabela 3.2 mostra a distribuição das contratações de 2009 referentes ao último concurso público realizado, em relação a cargos:

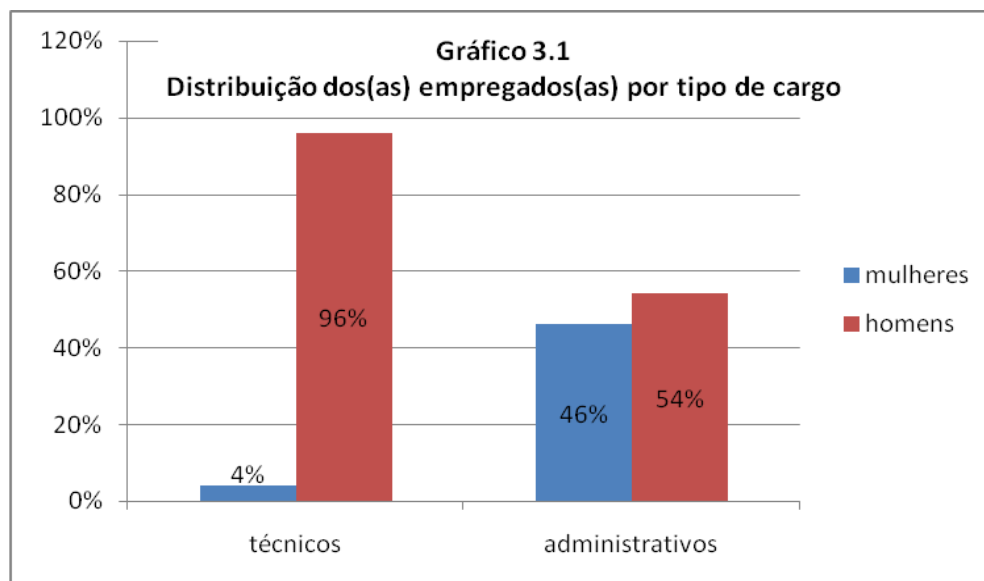
Tabela 3.2 Contratação de empregados(as) no último concurso público, por cargo e sexo					
Cargo	Mulheres (%)		Homens (%)		Total (%)
	Inscritas	Contratadas	Inscritos	Contratados	
Administrador (a)	49	35	51	65	100
Advogado (a)	63	65	37	35	100
Arquiteto (a)	55	33	45	67	100
Assistente Administrativo (a)	53	42	47	58	100
Contador (a)	58	56	42	44	100
Economista	33	32	67	68	100
Engenheiro (a)	17	8	83	92	100
Geólogo (a)	29	0	71	100	100
Médico (a)	23	29	77	71	100
Téc. De Seg. do Trabalho	29	0	71	100	100
Téc. Ind. De Engenharia	12	5	88	95	100
Téc. De Nível Superior	63	55	37	45	100

Fonte: elaborada pela autora, a partir da ficha-perfil da Eletronorte de 2007. Brasília, 2007.

Pode-se observar maior disparidade para os cargos de Engenheiro(a) e Técnico(a) Industrial de Engenharia, fato que não pode ser explicado apenas pelo baixo número de inscrições, já que este não se reflete nas contratações. Apenas 50% das mulheres engenheiras foram contratadas enquanto 100% dos engenheiros o foram e nenhuma geóloga foi contratada em contraposição a 100% dos geólogos homens. Apesar de esse fato poder ser explicado pela colocação dos(as) candidatos(as), é preciso analisar outras

fases do concurso que não só a prova escrita, assim como o motivo de possíveis desistências de mulheres em ocupar os cargos. Já carreiras como de Advogado(a) e Técnica(o) de Nível Superior, que agrega as funções de Assistente Social, Biólogo(a), entre outras, são mais equilibradas, apresentando números proporcionalmente até superiores de mulheres. Os números mostram ainda a grande concentração de mulheres em cargos administrativos e de homens nos cargos técnicos (Gráfico 3.1).

Esse perfil da Eletronorte reforça a afirmação de que mulheres estão nas “áreas-meio” e homens nas “áreas-fim” da empresa, ou seja, a divisão sexual do trabalho se reproduz na ocupação majoritária de mulheres nos espaços admissíveis a esse grupo. Essa divisão tem uma configuração específica nas empresas e indústrias, onde os modelos de gestão valorizam qualidades tradicionalmente relacionadas aos homens (Hirata, 1995). Assim se observa não apenas a divisão sexual horizontal do mercado de trabalho, mas também a vertical, na medida em que as “áreas-fim”, mais ligadas à detenção de saberes técnicos e tecnológicos, têm uma valoração hierárquica de salários e ascensão superior às “áreas-meio”, consideradas como suporte (Kergoat in Hirata et al. 2009; Yannoulas, 2003).



Fonte: elaborado pela autora, a partir da ficha-perfil da Eletronorte de 2009. Brasília, 2009.

Em relação à escolaridade, as empregadas da Eletronorte são mais escolarizadas que os empregados, conforme a tabela 3.3, o que corrobora as pesquisas nacionais

(IBGE, 2010). Enquanto a maioria das empregadas está na faixa do ensino superior, a maior parte dos empregados homens está na faixa do ensino médio:

Tabela 3.3 Distribuição das(os) empregadas(os) por escolaridade, sexo e cor/raça							
	Mulheres (%)			Homens (%)			Total (%)
Escolaridade	B	N	ND	B	N	ND	
Fundamental completo	2	3	2	8	6	8	6
Médio completo	30	42	31	44	61	44	47
Superior completo	55	49	54	40	28	40	39
Pós-graduação completa	13	6	13	8	5	8	8

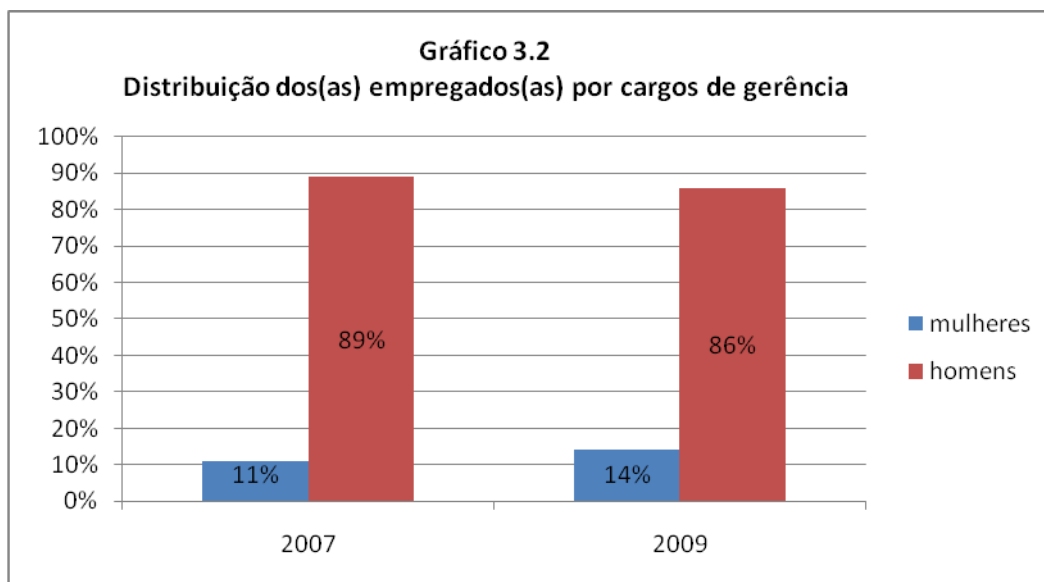
Fonte: elaborada pela autora, a partir da ficha-perfil da Eletronorte de 2009. Brasília, 2009.

Nem só de empregados(as) é formada a força de trabalho da Eletronorte. Segundo os dados da ficha perfil de 2009, a empresa é composta por 73% empregados(as), 18% prestadores(as) de serviços terceirizados, 8% estagiários(as) e 1% jovens aprendizes.¹⁵ Neste mesmo ano, a terceirização na Eletronorte era composta por 55% homens e 45% mulheres; estagiárias(os) de nível médio e superior por 46% homens e 54% mulheres; jovens aprendizes por 38% de homens e 62% de mulheres. O concurso público aplica-se apenas aos(às) empregados(as), a contratação dos(as) demais trabalhadores(as) segue critérios mais subjetivos. No caso dos primeiros, a seleção, até 2009, se dava por meio de análise curricular e entrevista socioeconômica. Já jovens aprendizes e prestadores(as) de serviços são selecionados(as) por instituição terceirizada, vencedora de licitação, sendo esse processo pouco avaliado pela Eletronorte na questão de inclusão de gênero. Ainda sim, pôde-se observar grande salto na participação de mulheres nessas categorias de trabalhadoras(es) entre 2005 e 2009, o que pode ser atribuído a ações do Pró-equidade, mesmo que informalmente.

As mulheres trabalhadoras da Eletronorte também são historicamente excluídas dos processos de tomadas de decisões (Abramo, 2007; Hirata, 1995). A empresa nunca teve uma mulher em seu nível decisório mais alto (Diretoria) e observa-se um quadro proporcionalmente menor de mulheres nas demais gerências, apesar do aumento quantitativo entre 2007 e 2009. Mesmo representando 20% do conjunto de empregados(as) em 2009, as mulheres ainda ocupavam apenas 14% dos postos (Gráfico

¹⁵ Jovens entre 14 e 24 anos contratados pela empresa por tempo determinado e em caráter de aprendizado, em cumprimento à lei 10097/2000.

3.2). Importante destacar que existem vários níveis gerenciais na empresa, não detalhados na ficha perfil, o que não permitiu identificar qual a posição hierárquica nem que tipo de processo produtivo (se técnico ou administrativo) lideram as mulheres que ocupam tais cargos.



Fonte: elaborado pela autora, a partir das fichas-perfil da Eletronorte de 2007 e 2009. Brasília, 2009.

Em relação à remuneração, observa-se na tabela 3.4 uma diminuição das mulheres na medida em que há aumento da faixa salarial, o que mais uma vez reafirma as estatísticas do IBGE e a existência da divisão sexual vertical do mercado de trabalho. Tal fato era esperado, uma vez que empregados e empregadas entram na empresa com o mesmo salário definido já no concurso público, no entanto, se afastam em suas trajetórias profissionais, que envolve outros fatores de ganho salarial, tais como promoção a cargos de gerência, recebimento de méritos e de abonos de periculosidade. É necessário destacar a situação das mulheres e homens negros, praticamente inexistentes entre as maiores remunerações da Eletronorte.

Tabela 3.4 Empregadas(os) por níveis de remuneração, sexo e cor/raça (%).							
	Mulheres			Homens			Total
	B	N	ND	B	N	ND	
1 a 2 SM	1	1	1	0	1	0	1
3 a 4 SM	11	29	11	15	37	15	22
5 a 9 SM	47	44	47	36	33	36	37
10 a 14 SM	17	17	17	18	17	18	17
15 a 19 SM	14	7	14	11	8	11	10
20 a 24 SM	6	2	7	11	3	11	8
25 ou mais SM	4	0	3	9	1	9	5

Fonte: elaborada pela autora, a partir da ficha-perfil da Eletronorte de 2009. Brasília, 2009.

Quanto à situação de engenheiros e engenheiras na Eletronorte, segundo dados fornecidos pela área de gestão de pessoas em 2009, 90% dos engenheiros da empresa eram homens e 10% mulheres. Com relação às atividades exercidas, 19% das engenheiras estavam na denominada “área-meio”, ou seja, em funções como analistas de meio-ambiente, administrativas, etc, enquanto 7% dos engenheiros do sexo masculino estavam nessas posições, ocupando majoritariamente funções como engenheiros civis e de operação, na “área-fim” da empresa. No tocante aos postos de decisão, 64 engenheiros ocupavam no período funções de gerência ou superintendência, e apenas 6 mulheres, em termos absolutos. No entanto, proporcionalmente, esses números correspondem a 16% de engenheiros e 14% de engenheiras em cargos de chefia, o que pode ser em parte explicado pelo fato de que tradicionalmente, na Eletronorte, os postos decisórios são ocupados pela engenharia, até aqueles ligados à “área-meio”.

A realidade da Eletronorte é um espelho da realidade brasileira de inserção das mulheres no mercado de trabalho observada nas pesquisas (IBGE 2010; IPEA, 2010; IPEA, 2009). É também em grande medida o reflexo de um componente histórico de seu setor produtivo, pois por muito tempo a especificidade de suas atividades tradicionalmente masculinas e a indisponibilidade de profissionais especializadas em suas funções básicas (engenharia de construção, operação e manutenção) serviram como justificativas para a ausência ou escassez de mulheres. Tal cenário é um desafio ainda maior para as ações afirmativas de gênero, o que reafirma a importância deste estudo de caso.

3.2. O Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte: uma análise documental

Importante estratégia que integrou o conjunto de técnicas para o estudo de caso foi a análise documental, por confirmar apontamentos observados e detectados nas entrevistas, conferindo caráter mais formal e operacional às informações. As estratégias foram consideradas em separado unicamente por razões de sistematização da pesquisa. Na análise os dados foram tratados de maneira relacional, significando ora complementaridade, ora oposição.

Em 2003, a partir do lançamento do Plano Brasil um País de Todos – Participação e Inclusão, o grupo Eletrobras reorientou suas ações de responsabilidade social criando estruturas internas para este fim. A Eletronorte, seguindo essa orientação, cria a Assessoria de Ações de Responsabilidade Social, inserindo em suas diretrizes básicas a transversalidade de gênero, raça/cor, etnia e regionalidade nos seus programas e projetos sociais internos e externos.

Cumprindo diretrizes de governo, em julho de 2004 o MME e suas empresas vinculadas participam da I CNPM, estando a Eletronorte representada pelas suas delegadas. Atendendo ao direcionamento deste Ministério, em março de 2005 a Eletronorte cria internamente seu Comitê Permanente para as Questões de Gênero e realiza a I Semana da Mulher inserindo pela primeira vez o tema gênero e equidade em pauta. Nesse mesmo ano a SPM lança o Programa Pró-equidade de Gênero e a Eletronorte formaliza sua adesão, sendo certificada com o Selo Pró-Equidade nas duas primeiras edições, como reconhecimento às suas iniciativas para a inserção de novas práticas de gestão de pessoas e cultura organizacional no ambiente empresarial.

Na primeira e segunda edições do Programa, as ações da Eletronorte estavam voltadas para instalação e institucionalização na empresa; sensibilização, formação e qualificação nos temas; diagnósticos, levantamentos e segregação de dados, especialmente por raça, uma falha na primeira ficha perfil. A tabela 3.5 abaixo mostra as fases de implementação do Pró-equidade, definidas no primeiro Plano de Ação da empresa.

Quadro 3.1 Fases de implementação do Pró-equidade na Eletronorte		
Fases	Prazo	Ações Previstas
Criação do Programa	Nov. 2005 a Dez. 2007	Disseminação; Sensibilização.
Implantação do Programa	Jul. 2007 a Jul. 2008	Capacitação; Aplicação de pesquisa; Construção de diagnóstico étnico-racial e de gênero; Instalação de Sistema de Identificação permanente do quadro funcional levando em conta a diversidade.
Implementação do Programa	Jun. 2007 a Dez. 2010	Definição de parâmetro de igualdade.

Em relação à institucionalização para garantia da transversalidade do Programa (Melo e Bandeira, 2005; Yannoulas, 2003), o compromisso com a equidade de gênero foi sendo afirmado em documentos oficiais da Eletronorte ao longo das edições, como o Código de Ética e Conduta da empresa, lançado em 2007. O Comitê Permanente para as Questões de Gênero da Eletronorte, que tinha como atribuições prioritárias a elaboração, execução e acompanhamento dos planos de ação do Programa, foi formalmente criado na empresa em 2005, por meio de uma Resolução de Diretoria. A primeira formação era composta por membros de áreas consideradas estratégicas como gestão de pessoas, educação e treinamento, comunicação, ouvidoria e assessorias das diretorias.¹⁶

Em março de 2010 o Comitê foi extinto por outra Resolução de Diretoria, que instituiu o Comitê de Gênero e Diversidade no lugar do anterior. Apesar de sua denominação dissolver em certa medida a questão de gênero, a nova formação do Comitê avançou, especialmente ao criar uma instância interna de assessoramento técnico, composta por representantes da comissão de ética, consultoria jurídica, relações trabalhistas e sindicais, planejamento empresarial, entre outras áreas. O assessoramento técnico tem entre suas atribuições promover e apoiar a transversalidade de gênero e

¹⁶A Eletronorte é composta por quatro diretorias: Diretoria de Gestão – DG, Diretoria Econômico-Financeira – DF, Diretoria de Produção e Comercialização – DC e Diretoria de Planejamento e Engenharia – DE.

diversidade nos processos empresariais pertinentes. O Comitê também ampliou sua atuação para outros estados da região Norte, por meio de subcomitês regionais.

Além do Comitê de Gênero e Diversidade, foi instituída pela alta direção da empresa a Coordenação do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte, em atendimento ao estabelecido pela SPM na ficha perfil, que tem o objetivo de coordenar, junto com as áreas executoras o processo de elaboração, implementação, execução e monitoramento das ações. No entanto, essa Coordenação não está no organograma da empresa, sendo composta por profissionais cedidas de outras áreas.

Outra medida considerada importante para a consolidação do Pró-equidade foi sua inclusão no planejamento estratégico de 2006 da Eletronorte, onde constava explícito como uma iniciativa de gestão de pessoas. Na segunda edição, com o recebimento do Selo Pró-equidade de Gênero referente à primeira, as ações do Programa foram mantidas no planejamento estratégico 2007-2010, mas dessa vez ligadas à responsabilidade socioambiental. Já nos planejamentos estratégicos posteriores (2009-2011 e 2010-2020), o Programa se diluiu, implícito como uma das ações de atendimento às políticas públicas.

Os planejamentos estratégicos analisados são documentos que refletem as várias mudanças pelas quais a Eletronorte passou ao longo das edições do Pró-equidade, tais como a reestruturação da diretoria e substituição de seu presidente, o processo de efficientização da gestão para obtenção de lucro e a transformação em Eletrobras, que têm forte impacto na condução do Programa na organização. Como eixo central dessas mudanças está o estabelecimento do novo modelo do setor elétrico, no qual as empresas passaram a receber pressões para aumentar a sua eficiência e competitividade em relação ao setor privado, assim como a responder critérios de qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social (Abramo, 2008).

Prova disso é a obrigatoriedade da Eletronorte em responder a questionários e relatórios de gestão socioambientais, nos quais são internacionalmente exigidos indicadores segregados por sexo e raça, além de informações qualitativas sobre medidas para a valorização da diversidade, inclusive para inclusão da empresa nas bolsas de valores: “O envolvimento de gestores de diversas áreas no processo de operacionalização das ações e o patrocínio da Alta Direção da empresa contribuiu para a construção de alicerces para a edificação de uma nova empresa comprometida com a sustentabilidade empresarial fundamentada nos três principais eixos: econômico, social e ambiental. O atendimento a estes eixos habilita a Eletronorte para a admissão da

Eletronorte à carteira de ações do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da Bolsa de Valores de São Paulo” (Plano de Ação Eletronorte, 2ª edição). Nos relatórios e questionários, a questão de gênero se encontra diluída na linguagem da valorização das diversidades e na dimensão social, em geral interna¹⁷ o que pode reduzi-la a um problema de áreas específicas sem menção à transversalidade e caráter estrutural do tema.

Assim, observa-se que o real interesse motivador para adesão pelas empresas pode ser uma associação entre promoção da equidade, produtividade e imagem positiva, especialmente diante de pressões nacionais e internacionais, inclusive das bolsas de valores. A própria SPM reconhece e utiliza o Selo e a obtenção de resultados como um poderoso argumento de atratividade explicitamente nos regulamentos do Programa: “o Selo agrega valor à imagem das empresas e instituições, que poderão utilizá-lo em seus documentos e expedientes internos e externos e em campanhas e peças de promoção institucional” (SPM, 2007, p. 9) ou “a experiência internacional e nacional já demonstrou que a adoção de práticas de equidade de gênero, de forma sistemática, contribui para o alcance de bons resultados em termos de qualidade do ambiente de trabalho e de produtividade” (Idem, p.19).

Essas tendências, apesar de impulsionarem a discussão e a tomada de decisões políticas, podem condicionar a execução do Pró-equidade a motivações como aumento da eficiência e produtividade e melhoria da imagem perante a sociedade, com o risco de priorizar as necessidades dos mercados em detrimento das necessidades das pessoas (Yannoulas, 2003). O argumento da produtividade está presente tanto nos regulamentos da SPM, quanto nos documentos da Eletronorte: “É importante compreender que os desafios para cumprir as metas estabelecidas no Plano de Ação exigem muito mais que definições institucionais, mas a crença que a Eletronorte acredita e reconhece que as diferenças é um fator agregador de saúde e produtividade” (Plano de Ação Eletronorte, 1ª Edição).

A fim de estabelecer comparação entre as ações desenvolvidas pela Eletronorte, essas foram classificadas em cinco grupos, conforme seus objetivos:¹⁸ sensibilização,

¹⁷ No geral, os relatórios e questionários respondidos pela empresa são divididos em quatro grandes dimensões: econômico-financeira, governança corporativa, social e ambiental. Dentro da dimensão social está a dimensão social interna, com indicadores relacionados a processos internos como gestão de pessoas, educação e desenvolvimento, etc.

¹⁸ Classificação elaborada pela autora, com base nas nomenclaturas mais utilizadas nos documentos internos analisados.

formação, diagnóstico, institucionalização ou ação afirmativa, conforme descrito na tabela 3.6:

Quadro 3.2 Ações previstas nos planos de ação da Eletronorte		
1ª	Ações	Tipo
Edição 2005- 2006	- Incluir o Programa no Plano Diretor de Educação – PDE da empresa. - Implantar Plano de Comunicação que valorize a diversidade étnico-racial, de gênero e regional. - Acompanhar a criação do Programa.	Institucionalização
	- Sensibilizar a força de trabalho para as questões de gênero, raça e etnia.	Sensibilização
	-	Formação
	- Realizar Pesquisa de Opinião quanto a aspectos de gênero, raça, etnia e pessoas com deficiência física. - Atualizar o Cadastro de Pessoal com os dados de gênero, raça, etnia e pessoas com deficiência física.	Diagnóstico
	- Estabelecer procedimentos normativos nos processos de contratação de terceirizados (as) e estágio de estudantes que contemplem a inclusão de negros (as), indígenas, mulheres e pessoas com deficiência.	Ação Afirmativa
2ª	- Incluir nos normativos da empresa, quando pertinente, e no Código de Ética, cláusulas afirmativas para a promoção de equidade na empresa.	Institucionalização
	- Incluir questões relativas a gênero e diversidade nos eventos internos e externos da empresa. - Produzir material de divulgação sobre o Combate às práticas de discriminação no trabalho. - Divulgar Plano de Ação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Diversidade da Eletronorte para 2007–2010. - Divulgar notícias, fatos relevantes, de interesse do público interno e externo no Jornal Interno Novo Norte e na Revista Corrente Contínua. - Estabelecer contato com as Regionais para o envio de matérias sobre as ações desenvolvidas pelo Comitê Permanente a ser publicadas no Novo Norte Regional e/ou Brasília. - Enviar as notícias publicadas ao responsável pela Comunicação na SPM.	Sensibilização
	- Capacitar e qualificar empregadas (os) para a aplicação dos princípios de igualdade de oportunidades e remuneração. - Capacitar mulheres para possibilitar ocupação de cargos gerenciais na empresa. - Desenvolver atividades educativas com a temática de saúde preventiva e segurança do trabalho para a força de trabalho com recorte em Gênero e diversidade.	Formação
	- Promover a atualização da Ficha Cadastral da força de trabalho nos quesitos raça/cor e deficiência física. - Realizar pesquisa de opinião com a força de trabalho. - Incluir na pesquisa Estudo do Clima Organizacional – ECO o tema relacionado a Gênero e diversidade.	Diagnóstico

	- Criar condições objetivas para aumentar a participação de mulheres nas ações educacionais estratégicas da Empresa.	Ação Afirmativa
3ª Edição 2009- 2010	-	Institucionalização Sensibilização
	- Realizar Oficinas para construção da Identidade de Gênero, raça/cor e etnia no mundo do trabalho.	
	- Ampliar a inclusão das questões de Gênero e Diversidade nos eventos internos e externos da empresa.	
	- Divulgar o Plano de Ação do Programa Pró Equidade de Gênero e Diversidade da Eletronorte para 2009-2010.	
	- Ampliar a divulgação de notícias, fatos relevantes, de interesse do publico interno e externo no Jornal Interno Novo Tempo e na Revista Corrente Continua referente às questões de gênero e diversidade.	
	- Realizar a Semana da Mulher em âmbito corporativo.	
	- Realizar a Campanha de 16 Dias de Ativismo, (Campanha do Laço branco e Dia da Consciência Negra).	
	- Realizar Encontro Regional para o Fortalecimento da Equidade de Gênero no Mundo do Trabalho.	
	- Capacitar os profissionais de Comunicação para utilização da linguagem e imagem inclusivas, observando as questões de gênero e diversidade, nas áreas de publicidade e imprensa.	Formação
	- Revisar e ampliar a atualização de dados cadastrais com recorte em sexo, raça/cor e deficiência.	Diagnóstico
	- Realizar estudo sobre as desigualdades de gênero e raça/ cor de remuneração e ascensão funcional.	
	- Criar sistema de informações de Capacitação e Desenvolvimento para subsidiar os processos de ascensão funcional, remanejamento, transferência e readaptação, considerando os princípios de igualdade de oportunidades e promoção da equidade de gênero.	
	- Realizar pesquisa qualitativa com o objetivo de ampliar o diagnóstico da pesquisa quantitativa do Pró – Equidade abordando as questões de assédio moral, sexual, violência doméstica e familiar e discriminação no trabalho.	
	- Realizar análise qualitativa dos dados da Pesquisa Pró-Equidade e divulgar resultado para o público de interesse.	
	- Criar Indicadores para mensurar e acompanhar as ações de gênero e diversidade no âmbito da Comunicação Empresarial Corporativa.	

<ul style="list-style-type: none"> - Criar condições para ampliar a participação de grupos tradicionalmente discriminados no mercado de trabalho por questões de raça/cor, gênero, deficiência, idade e etnia, nos processos de seleção de pessoal interno e externo. - Desenvolver Programa de incentivo à participação de empregados (as) nas ações educacionais relacionadas ao processo de trabalho e a continuidade no desenvolvimento profissional. - Desenvolver ações afirmativas de incentivo ao acesso de mulheres e negras (os) nas ações educacionais visando à valorização da diversidade. - Implantar programa corporativo de promoção à saúde que considere necessidades específicas de gênero e raça/cor. - Incluir nos processos de captação de pessoas, procedimentos para realocação funcional das mulheres que trabalham em área de risco, no período gestacional e puerpério considerando as Convenções: Cedaw, art. 3º alínea “b”, Belém do Pará Art. 4º. - Criar normas para a adequação de equipamentos de segurança e condições específicas para o trabalho de mulheres em áreas de risco. - Desenvolver ações afirmativas de gênero e raça/cor nos benefícios e Programas de qualidade de vida. - Criar rede integrada de serviços para proteção e apoio aos empregados (as), gestores (as), terceirizados (as), estagiários (as), jovem aprendiz vítimas de assédio moral, sexual e discriminação na empresa. - Incluir nas campanhas publicitárias e eventos a participação de mulheres, negras (os) e deficientes considerando os princípios de oportunidades iguais e respeito às diferenças. 	Ação Afirmativa
--	-----------------

Conforme orientações da SPM, as ações previstas no plano de ação da Eletronorte estão divididas nos eixos gestão de pessoas e cultura organizacional. Apesar de terem se iniciado na primeira edição, muitas ações tiveram um caráter de continuidade, como a atualização cadastral. Entre a primeira e segunda edição, observou-se o aumento quantitativo de ações propostas, que quase dobraram, especialmente as ações de sensibilização e formação, em consonância com as fases de implementação do Pró-equidade na empresa. No que se refere à ferramenta ficha perfil, também puderam ser observadas muitas mudanças entre a primeira e segunda edição, o que mostra o amadurecimento do questionário, mas em contrapartida dificulta a comparabilidade dos dados. No tocante aos avanços das informações prestadas pela Eletronorte, a partir de 2009, a empresa passou a dispor dos dados sobre raça, devido à campanha de atualização cadastral, melhoria diretamente conquistada pelas ações do plano de ação.

A terceira e atual edição representou um salto quantitativo e qualitativo nas ações propostas, com aumento significativo de ações afirmativas. Além disso, o plano de ação

traz algumas novidades de argumentação. Em primeiro lugar, um reconhecimento de lacunas relacionadas a vários fatores, como à legitimidade institucional do Programa, à fragilidade da transversidade de gênero (atrelada à vontade política da liderança), mas principalmente sobre a inexistência de ações afirmativas concretas: “Muito ainda se tem por fazer para que a igualdade de gênero, raça/cor e etnia se efetive na empresa, dentre os desafios que se apresentam, destacamos: ampliar o engajamento do corpo gerencial para assegurar a transversalidade das questões de gênero e diversidade nos processos empresariais; maior participação da força de trabalho nas atividades do Programa; criação de um novo modelo de gestão que incorpore os princípios de políticas afirmativas e reconheça que a equidade não ocorre naturalmente, mas pela adoção de medidas que se mostrem eficazes para atingir essa meta” (Plano de ação Eletronorte, 3ª Edição).

Em segundo lugar, o momento de transformação da Eletronorte em Eletrobras é muito citado como de fundamental impacto na condução do Pró-equidade na empresa: “Diante do processo de transformação previsto para o Sistema Eletrobras, novas perspectivas de mudanças estruturais deverão reorientar a execução do Plano de ação da 3ª edição do Programa, principalmente no que se refere aos processos relacionados a gestão de pessoas e educação” (Idem). Em terceiro, a validação da importância do Selo Pró-equidade para a continuidade da adesão ao Programa: “Os resultados alcançados com a 1ª e 2ª edições do Programa que garantiu a conquista do Selo Pró-Equidade 2006 e 2008 foram determinantes para que a Direção da empresa formalizasse sua adesão à 3ª edição do Programa com o compromisso de dar continuidade às ações que promovam a efetiva equidade de gênero e diversidade no mundo do trabalho” (Idem).

Outro avanço destacado pela Eletronorte na terceira edição foi sua construção coletiva em oficinas de trabalho com as áreas envolvidas, por dar mais legitimidade e factibilidade à concretização das ações, alinhadas à realidade da empresa. Três ações inovadoras foram inclusive acrescentadas ao plano de ação nesse processo: criação de rede de apoio às vítimas de assédio moral, sexual e discriminação; sensibilização para o compartilhamento de responsabilidades familiares entre homens e mulheres; e criação de normas para adequação de equipamentos de segurança e condições específicas para o trabalho de mulheres em áreas de risco.

Ainda assim, na rotina empresarial, esse plano de ação refletiu a dificuldade em passar de ações de sensibilização, formação e diagnóstico para ações afirmativas. Algumas ações, apesar de classificadas como ações afirmativas nesta pesquisa, quando

analisadas em seu conteúdo e suas etapas, na realidade se restringem ao diagnóstico, sensibilização e formação, conforme mostra a tabela 3.7. Isso foi observado nas oficinas e reuniões de construção coletiva do plano: a Coordenação e o Comitê propunham ações mais efetivas e as áreas recusavam, alegando impossibilidades práticas, como preparação insuficiente das equipes.

Quadro 3.3 Ações Afirmativas da 3ª edição do Programa Pró-equidade de Gênero da Eletronorte e principais etapas

Ações Afirmativas	Etapas
Criar condições para ampliar a participação de grupos tradicionalmente discriminados no mercado de trabalho por questões de raça/cor, gênero, deficiência, idade e etnia, nos processos de seleção de pessoal interno e externo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar IN do Programa Jovem Aprendiz e propor revisão da IN de Estágio, incluindo metas percentuais de participação de mulheres e negros(as) nas contratações. 2. Levantar dados que indiquem os motivos da não seleção de mulheres e pessoas com deficiência nas etapas não objetivas do último concurso público. 3. Incluir na ficha de inscrição do Concurso Público, Seleção de Estagiários(as) e Jovens Aprendizes, as informações de sexo, raça/cor, etnia e pessoas com deficiência; e incluir no conteúdo programático de conhecimentos gerais dos processos seletivos temas relacionados a gênero, raça/cor e etnia.
Desenvolver Programa de incentivo à participação de empregados (as) nas ações educacionais relacionadas ao processo de trabalho e a continuidade no desenvolvimento profissional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar diagnóstico de participação dos(as) empregados(as) em ações educacionais segmentado por sexo, raça/cor, tempo de serviço, idade, cargo e função. 2. Elaborar proposta de Programa de Incentivo à participação em ações educacionais segmentado por sexo, raça/cor, tempo de serviço, idade, cargo e função.
Desenvolver ações afirmativas de incentivo ao acesso de mulheres e negras (os) nas ações educacionais visando à valorização da diversidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar levantamento de % de participação de mulheres e negras(os) nas ações educacionais. 2. Elaborar proposta de ações afirmativas para ampliação do acesso de mulheres e negras(os) nas ações educacionais.
Implantar programa corporativo de promoção à saúde que considere necessidades específicas de gênero e raça/cor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar profissionais da área de segurança e saúde do trabalho. 2. Segmentar por motivos de afastamento os dados de sexo, raça/cor dos (as) empregados (as) de forma corporativa e identificar a prevalência de doenças por gênero e raça/cor.
Incluir nos processos de captação de pessoas, procedimentos para realocação funcional das mulheres que trabalham em área de risco, no período gestacional e puerpério.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar mulheres gestantes e puérperas. 2. Elaborar proposta de revisão da IN de recrutamento e seleção, incluindo procedimentos para realocação funcional das mulheres que trabalham em área de risco, no período gestacional e

Criar normas para a adequação de equipamentos de segurança e condições específicas para o trabalho de mulheres em áreas de risco.	puerpério. 1. Criar grupo de trabalho para elaboração de estudos para adequação dos equipamentos de segurança e condições específicas para o trabalho de mulheres em áreas de risco.
	2. Elaborar proposta de revisão da IN de Equipamentos de Segurança incluindo procedimentos de adequação dos EPIs às características individuais do corpo feminino.
Desenvolver ações afirmativas de gênero e raça/cor nos benefícios e Programas de qualidade de vida.	1. Segmentar por sexo, raça/cor e deficiência os(as) beneficiários(as) dos programas corporativos e incorporar o recorte de gênero, raça/cor, etnia e deficiência nos benefícios.
Criar rede integrada de serviços para proteção e apoio aos empregados (as), gestores (as), terceirizados (as), estagiários (as), jovem aprendiz vítimas de assédio moral, sexual e discriminação na empresa.	1. Elaborar proposta de Projeto para a criação da Rede de Proteção. 2. Capacitar equipes multiprofissionais. 3. Implantar e divulgar a rede.
Incluir nas campanhas publicitárias e eventos a participação de mulheres, negras (os) e deficientes considerando os princípios de oportunidades iguais e respeito às diferenças.	1. Elaborar nota técnica determinando a ampliação na participação de mulheres, negras (os) e deficientes nas campanhas publicitárias e eventos.

Finalmente, vale refletir sobre o ingresso de empresas privadas no Programa. A primeira edição do Pró-equidade foi direcionada apenas a empresas do setor público e, a partir da segunda edição, foram admitidas empresas privadas e outros tipos de instituições, tais como prefeituras e governos estaduais. Este fato é exemplo da capacidade da gestão do Programa de promover melhorias contínuas e mudanças a cada edição, a partir de avaliações internas, pesquisas e demandas das próprias organizações. No entanto, pode acabar descaracterizando sua proposta de alterar e transformar padrões na gestão de pessoas e cultura organizacional, linguagem altamente ligada ao meio empresarial e industrial, onde as mulheres encontram maiores dificuldades de inserção e ascensão (Abramo, 2007; Hirata, 1995). Entre as 81 organizações participantes na terceira edição, apenas duas são empresas privadas, enquanto 26 são prefeituras ou secretarias.

3.3. O Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte: faces de um mesmo desafio

Quadro 3.4 Entrevistadas – Implementadoras Comitê de Gênero

Entrevistada	Tempo de empresa
Comitê de Gênero 1	<5 anos
Comitê de Gênero 2	>20 anos
Comitê de Gênero 3	>20 anos
Comitê de Gênero 4	>20 anos
Gleide Brito – Coordenadora	>20 anos

Quadro 3.5 Entrevistadas – Implementadoras Gestão de Pessoas

Implementadoras	Tempo de empresa	Processo de trabalho
Gestão de Pessoas 1	<5 anos	Qualidade de Vida
Gestão de Pessoas 2	<5 anos	Qualidade de Vida
Gestão de Pessoas 3	<5 anos	Recursos Humanos
Gestão de Pessoas 4	<5 anos	Recursos Humanos
Gestão de Pessoas 5	<5 anos	Saúde e Segurança do Trabalho

Quadro 3.6 Entrevistadas – Beneficiárias

Entrevistada	Tempo de empresa	Engenharia	Processo de trabalho
Engenheira 1	>20 anos	Civil	Projetos e Construção
Engenheira 2	<5 anos	Florestal	Meio Ambiente
Engenheira 3	<5 anos	Elétrica	Operação
Engenheira 4	>20 anos	Elétrica	Planejamento
Engenheira 5	<5 anos	Elétrica	Operação
Engenheira 6	>20 anos	Civil	Projetos e Construção
Engenheira 7	>20 anos	Civil	Planejamento
Engenheira 8	>20 anos	Civil	Projetos e Construção

Outra técnica para a coleta de evidências, considerada por Yin (2005) como a mais importante fonte de informações para o estudo de caso foram entrevistas semi-estruturadas realizadas entre dezembro de 2009 e janeiro de 2010 (beneficiárias engenheiras) e de junho a setembro de 2010 (implementadoras do Comitê de Gênero e de gestão de pessoas). O grupo de implementadoras do Comitê de Gênero foi composto por integrantes de diversas áreas e pela coordenadora do Pró-equidade na empresa, Gleide Almeida Brito. Os outros dois grupos foram formados por profissionais de gestão de pessoas e engenheiras, conforme explicitado no tópico 1.2 – estratégia e técnicas e no

capítulo 4 – as engenheiras da Eletronorte e sua percepção sobre as relações de gênero na empresa. Por solicitação das entrevistadas foi garantido o anonimato e os nomes são fictícios, exceto da coordenadora do Programa, pela importância da institucionalidade de sua fala.

As entrevistas tiveram o objetivo de analisar pela concepção de dois subgrupos distintos de implementadoras qual a percepção sobre as principais dificuldades de implementação, avanços e mudanças já observadas e desafios e perspectivas futuras. Já as entrevistas realizadas com as engenheiras foram voltadas à sua percepção das relações de gênero em geral na profissão e na empresa. Algumas divergências e convergências foram identificadas entre as falas, razão pela qual foram divididas em dois tópicos, conforme a seguir.

3.3.1. A institucionalidade e transversalidade de gênero na prática

Conforme já explicitado, a construção de uma institucionalidade de gênero sólida o bastante para concretizar a transversalidade interna do tema reflete em certa medida o caráter amplamente setorial de gestão e implementação das políticas públicas. Esse pode ser considerado um dos grandes desafios do Pró-equidade, a real garantia de maior participação das mulheres e com maior qualidade em todos os espaços possíveis (Abramo, 2007; Voria, 2008; Yannoulas, 2003).

Em primeiro lugar, o que se entendeu pelo Comitê de Gênero da Eletronorte como institucionalização foram, em suma, a própria criação do comitê, a inclusão do Programa no planejamento estratégico e outros documentos e a garantia de recursos e orçamento:

Grande avanço foi conseguir institucionalmente incluir no planejamento estratégico da empresa, incluir nos planos que alocam recursos para o desenvolvimento das ações, então no plano diretor de educação tem o programa lá, no plano de comunicação tem o recurso alocado para as ações de gênero, no plano de gestão de pessoas também [...] O que cria condição para a gente desbravar as dificuldades na hora de realmente propor ações afirmativas (Comitê de Gênero 2).

Outro fator de sucesso ou insucesso considerado primordial para a institucionalização e garantia de realização das ações do Pró-equidade foi o apoio efetivo de gerentes e principalmente da diretoria da organização:

O grande diferencial é que na época nós tivemos o apoio da alta direção. [...] Então no começo, nessas primeiras etapas, que eram de sensibilização, nós fizemos a campanha de lançamento do programa, foi um sucesso, porque a

gente conseguiu fazer um evento que durou uma semana, com a presença do presidente da empresa (Comitê de Gênero 2).

Dificuldades, a principal, é a falta de engajamento dos gestores. Não impedem de fazer, sempre se colocaram à disposição, mas só isso não basta (Comitê de Gênero 3).

Entretanto, se observaram conflitos entre um modelo ideal de funcionamento do Comitê de Gênero e seu real poder de atuação, com escassez de recursos humanos e financeiros, posição desprivilegiada e instabilidades (Yannoulas, 2003). Nos momentos em que existiu uma institucionalidade mais fortalecida, esta impulsionou o acontecimento das ações, mas é uma situação muitas vezes a cargo da simpatia pessoal dos(as) dirigentes e demais pessoas envolvidas, e difícil de alcançar conforme se altera o nível de hierarquia gerencial:

Vai muito da cara do gestor, ele leva a gente para onde ele quer (Comitê de Gênero 3).

O que a gente vem lutando em relação ao programa é isso, é que você não tem procedimentos, a membro do comitê saiu de lá, acabou. Está na mão da pessoa (Comitê de Gênero 3).

Eu acho que precisa considerar alta e média institucionalização. Então eu posso dizer que no nível da alta direção ele está institucionalizado, desde o momento em que a adesão ao programa estimulou que a empresa criasse uma estrutura de fato e de direito. [...] Ele não está se institucionalizando ou não se institucionalizou quando você desce para os documentos menores [...] embaixo, que no nosso entendimento, daria sustentação ao programa (Gleide Brito, Coordenadora).

Também se destacou a posição desprivilegiada do tema, que foi vista de diferentes formas se avaliadas pelo Comitê de Gênero ou pela gestão de pessoas:

Isso não é prioridade. As prioridades são milhares de outras coisas, mas o Programa não é. Porque é mudança de cultura e o discurso sempre é esse, 'ah, porque é mudança de cultura, isso não é assim, é devagar, isso é natural', sempre vai nesse sentido (Comitê de Gênero 3).

Eles têm um programa e aquilo é prioridade total, a gente trabalha com muitos programas e este é um dos programas que a gente trabalha. Ele é importante? Muito importante, mas todos os outros também são e isso não é levado em conta [...] Existem outras prioridades (Gestão de Pessoas 2).

Temos um pessoal reduzido e muitas vezes se esquece que a nossa empresa é de energia, a gente tem que gerar lucro, senão tudo bem, a gente fica perfeito e vai a falência. Então não é sustentável esse modelo (Gestão de Pessoas 2).

O processo de fusão das empresas do sistema Eletrobras também foi apontado pelas entrevistadas como um momento decisivo para a condução interna do Pró-equidade, pois pode significar um retrocesso, apesar do papel histórico das organizações desse setor para o Programa, expondo a fragilidade da institucionalidade construída por

conta de todas as resistências internas e externas, sendo ainda uma incerteza. Além disso, mostrou a não prioridade do tema em todo o grupo de empresas:

Concretamente a gente não conseguiu evoluir em nada porque a Eletrobras é muito resistente em relação a isso (Gestão de Pessoas 3).

Em função de milhares de demandas de reestruturação em que gestão de pessoas é a mais sacrificada, não houve uma prioridade em relação ao Programa (Comitê de Gênero 3).

Nós participamos em alguns momentos do processo de reestruturação, com breves passagens de figurantes, que nós fomos assim figurantes mesmo, porque nós não compomos uma estrutura de decisão do comitê que trabalhou nisso, mas a gente acabou indo para os fóruns, representativamente (Gleide Brito, Coordenadora).

Outro ponto a ser observado é que de acordo com Abramo (2008), entre as maiores conquistas apontadas pelas entrevistadas estão os avanços no eixo cultura organizacional, que inclui as ações de sensibilização, no sentido de o Pró-equidade inserir o tema na pauta de discussões da empresa, como nos veículos de comunicação internos, eventos e campanhas. As mudanças de comportamento e outras de caráter mais subjetivo foram as mais relatadas quando questionadas sobre resultados observados na organização:

Avanço foi principalmente um novo olhar na área de comunicação. [...] Nós tínhamos trabalhos muito pontuais, então hoje, onde a gente vê resultados, são matérias publicadas onde a fonte da entrevista são mulheres, onde existe essa preocupação, da própria área de imprensa, em buscar notícia relacionada com o avanço da mulher no mundo do trabalho. [...] Se eu tenho uma área de comunicação sensibilizada para essa questão, todas as artes, todos os *designs* que são produzidos têm essa perspectiva (Comitê de Gênero 2).

Em 2008 quando a gente fez o cadastro, teve muita resistência com relação à autodeclaração, houve piadinhas, gente revoltado, dizendo que não ia colocar a cor, que era um absurdo, que ia colocar amarelo, azul. Então hoje, nessa segunda etapa que a gente vai fazer de recadastramento, eu tenho certeza que as pessoas já evoluíram. Não vai ter mais isso (Comitê de Gênero 3).

Eu percebo o comportamento dos colegas, porque a pessoas param duas vezes para falar e fazer determinadas coisas, justamente porque elas sabem que estão observando as atitudes delas. [...] Não só eu como muita gente também tem esse pensamento hoje e eu sei que isso foi devido ao Programa (Gestão de Pessoas 4).

Por mais que não tenhamos os resultados operacionais que a gente gostaria de ter, mensuráveis, para botar numa estatística, eu acredito que está começando a mexer com a cultura da empresa por baixo. [...] Você consegue perceber que algumas coisas já estão começando a mexer, incomoda as pessoas (Gleide Brito, Coordenadora).

Já no eixo gestão de pessoas, que aborda ações mais concretas de perfil do corpo funcional, após três edições e cinco anos de Pró-equidade na Eletronorte, alguns

resultados foram apontados, mas ainda como incipientes, seja por fatores internos (falta de prioridade e insuficiência de recursos) ou externos (vontade política, alteração na estrutura de cargos e salários), de resistência e não reconhecimento. Ou seja, é na gestão de pessoas onde se apresentaram os maiores desafios, relatados em vários exemplos de discriminação indireta (Yannoulas, 2003), especialmente ligados à maternidade como função de reprodução social e biológica específica das mulheres (Abramo, 2005; Abramo, 2007; Hirata, 2002; Melo & Castilho, 2009):

As mulheres que recebem periculosidade, se engravidam, têm que ser remanejadas da área de risco, e se são remanejadas elas perdem a periculosidade. Então assim, a família perde 30% da renda. Um homem, se a mulher engravida, ele não perde então aquela criança está privilegiada (Comitê de Gênero 1).

Uma questão que me preocupa muito é o Sistema de Avaliação do Desempenho – SGD, que ainda não está implantado, mas vai ser um ciclo de doze meses. [...] Se uma mulher engravidar e ficar sete meses fora e voltar para ser avaliada, o resultado da avaliação dela vai ser usado só para treinamento e não para progressão na carreira. [...] A cabeça das pessoas que fizeram isso é tão masculinizada que não enxergam, e eu já falei, gente, aqui tem uma discriminação, vocês não estão vendo (Gestão de Pessoas 3).

Em termos da concretude das ações, ainda se constata dificuldades no acesso e inexistência de dados desagregados por sexo e raça em processos específicos, como indicadores de saúde, segurança do trabalho, benefícios, ações educacionais, entre outros importantes para a identificação e comprovação das desigualdades, o que dificulta a desenvolver instrumentos e estratégias sensíveis à questão de gênero (Voria; Küchemann, 2008). Esse fato alertou ainda para a dificuldade em quebrar paradigmas da sociedade e do mercado de trabalho refletidos em padrões e instrumentos empresariais, que mostram a resistência não apenas de pessoas, mas de estruturas que não propiciam a transversalidade de gênero, especialmente considerando o contexto usualmente masculinizado do setor elétrico:

Esse sistema já foi comprado com um formato, e esse formato não inclui a questão de gênero, então para a gente segmentar esses dados é um negócio que é praticamente impossível, por conta de a empresa não entender que precisamos mudar o software ou alguma coisa assim. Então esbarra muito nisso. Não é nem a questão de não queremos fazer, é que realmente o que a gente dispõe de suporte não possibilita isso (Gestão de Pessoas 1).

Outra dificuldade refere-se às ações com dependência direta de liberação de recursos financeiros, o que na Eletronorte deve ser feito por cada área e não pela Coordenação do Pró-equidade ou pelo Comitê de Gênero, que não têm orçamento próprio: “Trabalhar com os orçamentos setoriais que explicitem as dimensões de gênero e raça/cor de modo a

garantir recursos para viabilizar a realização das ações é um desafio que se coloca para a efetiva implementação desse plano” (Plano de ação Eletronorte, 3ª edição). Nesse sentido, é entendido pela empresa e pelas áreas executoras que o Pró-equidade deve se inserir em campanhas e projetos já existentes sem agregar ônus a estes, o que dificulta a proposição de novas ações ou a sua reconfiguração para que sejam mais específicas às mulheres sem oposição aos homens, grupo majoritário na empresa:

A gente vai inserindo, aproveitando eventos já programados para inserir o recorte de gênero [...] Não está explícito, estou colocando a questão de gênero, mas a gente sabe [...] normalmente a mulher é sobrecarregada, então a gente está implicitamente fazendo (Gestão de Pessoas 2).

Mesmo internamente, foi identificada na Eletronorte (conforme análise documental) a inexistência de políticas de incentivo à promoção das mulheres, tais como critérios claros para ocupação de cargos e estabelecimento de metas e cotas, o que denotou a dificuldade em passar de sensibilização e conscientização para ações mais efetivas:

É um bom programa e tudo, mas eu acho assim, até a gente chegar a uma ação de cotas para gerentes vai demorar muito, muito mesmo (Gestão de Pessoas 3).

Alguns grandes avanços no período, como o aumento de mulheres gerentes, a equiparação do valor do auxílio creche para empregados e empregadas e o reconhecimento no plano de saúde da relação homoafetiva, não são reconhecidos pelas implementadoras como resultados diretos do Programa, assim como outros benefícios e consequências que direta ou indiretamente tiveram mudanças por pressões externas (população, movimentos sociais, Governo Federal) ou internas (sindicato). Esse fato mostra a dificuldade de inferir e medir impactos causados pelo Pró-equidade, já que se devem a múltiplos fatores:

O programa apresenta o percentual de mulheres gerentes aumentando como se fosse um resultado do programa, mas não é [...] Para mulheres gerentes, se você procurar no plano de ação não tem nenhuma ação de incentivo de fato. E o número aumentou sabe-se lá porque, mas não foi por causa do programa, nesse caso especificamente foi para confrontar o programa, quer dizer, que não precisa programa, porque não tem discriminação (Comitê de Gênero 1).

Puderam ainda ser observados alguns resultados concretos e resultantes diretamente de ações do Pró-equidade, no entanto, estes não se apresentaram formalmente, aspecto importante para garantir sua continuidade e reconhecimento, assim como para a comprovação de práticas do Programa benéficas para a empresa:

Na última aquisição de uniformes a gente já pediu, apesar de não estar escrito no edital, mas já foi feito de forma informal uma solicitação para a empresa, eles fizeram um macacão ajustado, que facilita mesmo o trabalho delas. Antes era

uma coisa gigante, até incomodava no trabalho. A gente não tem como comprovar, eu sei que deveria ter, até bom para vocês demonstrarem nos relatórios (Gestão de Pessoas 5).

Nos procedimentos de ascensão funcional e plano de carreiras, os maiores impedimentos foram atribuídos à impossibilidade da empresa de alterar salários, criar e extinguir cargos, que seriam atribuições externas do Governo Federal, MME e Eletrobras. Sente-se falta nesse ponto de uma atuação mais incisiva do comitê de gênero da Eletronorte na opinião da gestão de pessoas ou da SPM na opinião do Comitê de Gênero, sempre como uma instância maior e politicamente articuladora dessas mudanças:

Já que é uma questão política, eu acho que algumas ações o comitê poderia deixar de esperar que as áreas façam e ele instigar isso, até institucionalmente. [...] O comitê sabendo das impossibilidades, poderia ir por cima (Gestão de Pessoas 3).

Agora com relação à SPM, pelo que a gente tá realizando e o que a gente vê nas outras empresas, eu sinto uma ausência. Até com relação a cobrar mais. Tá, cobra o plano de ação, as empresas às vezes têm um monte de ações legais, mas eu acho que a SPM teria que ter uma atuação mais efetiva diante do governo federal, já que é um programa de governo (Comitê de Gênero 4).

Ainda no tocante à SPM, por outro lado, foi apontada pelas entrevistadas como positiva sua orientação no que tange à estruturação, ao desenho do Pró-equidade, que facilitou ao menos inicialmente, a criação das instâncias internas e a definição de frentes de atuação:

A própria estrutura do Programa Pró-Equidade facilitou na hora de identificar qual era o foco principal para você atuar na empresa em um trabalho inicial (Comitê de Gênero 2).

A Eletronorte é uma empresa privilegiada nessa relação com a SPM, por estar em Brasília. [...] E foi, na primeira e segunda edição, fundamental a participação da SPM na nossa estruturação, nesse momento que a gente chamava de preparar as condições objetivas para o programa se instalar. Já na terceira edição [...] a gente desvinculou um pouco, para que a empresa tomasse a dianteira, porque senão ia dizer assim, faço porque a secretaria está aqui presente (Gleide Brito, Coordenadora).

No entanto, no nível da implementação, as profissionais de gestão de pessoas sentem ausência de amparo conceitual e prático por parte do Comitê de Gênero da Eletronorte:

Eu sinto muita dificuldade em relação ao que eu posso desenvolver de forma específica na área que eu estou e não consigo ter essa alimentação por parte do Comitê, sempre falam que a gente tem que desenvolver alguma coisa, tem que ter uma ação em relação a isso, mas a gente não sabe exatamente o que fazer e também não é orientado para isso e acaba que gera uma situação um pouco complicada, porque vem a cobrança, mas não vem o suporte (Gestão de Pessoas 1).

Assim, com relação à institucionalidade e transversalidade do Pró-equidade na Eletronorte, apesar dos avanços, ainda se apresentam como estruturas frágeis e incertas diante de mudanças de cenário, como troca de gestores(as) e a reestruturação da Eletrobras em uma única organização. Além disso, sente-se uma falta de apoio constante de instâncias superiores (a figura da SPM e do Comitê de Gênero do MME, no caso do Comitê de Gênero da Eletronorte e do Comitê de Gênero da Eletrobras no caso da gestão de pessoas) que poderiam agilizar e movimentar processos extremamente resistentes em sua estrutura.

A maior parte dos resultados advindos do Programa foi considerada imensurável diante de sua subjetividade e da múltipla determinação de fatores, o que também reforça a dificuldade de um Programa de natureza social e qualitativa se afirmar em uma empresa de valores masculinizados e do setor elétrico, com perfil tecnológico. As mais importantes mudanças detectadas referem-se a comportamentos.

3.3.2. Relações de Gênero e Divisão Sexual do Trabalho: entre desconhecer e não reconhecer

Em relação às dificuldades encontradas especificamente pelas implementadoras de gestão de pessoas, está o sentimento de desconhecimento, despreparo e insegurança, especialmente para aplicar os conceitos na prática. Além disso, por terem muitas outras atividades, as ações do Pró-equidade acabam sendo vistas como uma sobrecarga na demanda normal de trabalho:

Com relação aos conceitos, sim. Com relação à aplicação eu acho que não. Não me sinto preparada. Eu acho que talvez os conceitos tivessem que ser melhores, não sei. É muito delicada também essa questão, é difícil ver em determinadas situações o que fazer. Na verdade é difícil detectar o problema, o difícil é chegar à raiz (Gestão de Pessoas 5).

Não leva em consideração a qualidade de vida das pessoas que vão produzir. [...] Só é apontado o que não foi feito, assume-se compromisso sem levar em conta as demandas, você às vezes tem áreas em que as pessoas estão extremamente sobrecarregadas. [...] Aí então o Programa fica sendo, além da forma que chega, que eu acho agressiva, ele é visto como uma sobrecarga (Gestão de Pessoas 2).

Em outras falas, observou-se além do desconhecimento, a discordância e resistência em relação ao tema, como a negação da existência de discriminação ou até seu reconhecimento, mas deixando clara a aversão pelas ações afirmativas efetivas de

valorização da diversidade e promoção da equidade na empresa, como o uso da linguagem inclusiva e cotas, por exemplo:

Aquela questão que eu sempre reclamo, do bom dia a todos e todas, é uma ação, é, mas eu acho que não se resume só a isso. Você acaba fazendo com que as pessoas tenham uma imagem ruim por conta disso, por conta de ser essa coisa impositiva, eu acho que esse tipo de ação você tem que ser muito maleável porque senão você não consegue trazer as pessoas para junto de você (Gestão de Pessoas 1).

O meu receio também é que se estabeleçam cotas. Por exemplo, essa questão de cota para negro. Eu acho isso errado. Eu acho isso injusto. Eu acho isso sim é segregar. [...] Você já imaginou criar uma cota para mulher? Que coisa idiota. Agora X% de mulheres têm que ter um cargo gerencial, aí você tem aqui uma sala imensa onde não tem pessoas com perfil, com competência para estar (Gestão de Pessoas 5).

Segundo as fichas de perfil da Eletronorte, nos processos de capacitação e qualificação internos a presença maior de mulheres esteve nos cursos relacionados com as funções do cuidado (gestão de pessoas, responsabilidade social e educação). A participação dos homens foi maior nos cursos relacionados com a gestão estratégica e negócios, que possibilitam maior acesso a espaços estratégicos de decisão e poder.¹⁹ Essa realidade foi constatada também nas falas, o que reforça a necessidade de novas táticas de sensibilização e formação também para os homens, assim como a necessidade de continuidade e aprofundamento das já realizadas:

É ir conversar com o pessoal sobre equipamentos de segurança para mulheres e escutar: 'mas o que você quer? Uma bota cor-de-rosa?' Como é que vai falar que esse pessoal está preparado? Não está. Nem sensibilizado e nem formado. Porque formação em gênero tem que ser formação mesmo. Não é uma oficinazinha que vai capacitar uma pessoa a trabalhar com essas questões (Comitê de Gênero 1).

A fase de sensibilização não atingiu assim, 100% da empresa na minha opinião. Você tem pessoas ainda, homens principalmente, que não conhecem as ações do programa (Comitê de Gênero 3).

Eu acho que tem que existir uma outra forma de abordar as pessoas, de mostrar a importância do Programa e conscientizar de que isso não é uma coisa que tá vindo para prejudicar, é para melhorar, e as pessoas não têm essa visão, aqui se eu contar nos dedos as pessoas que entendem o Programa não vou usar uma mão toda (Gestão de Pessoas 4).

¹⁹ São solicitados na ficha-perfil dados correspondentes aos cinco últimos processos de capacitação e treinamento até o momento da resposta. Entre os relatados pela Eletronorte, proporcionalmente os que tiveram maior participação feminina, foram: em 2005 o Seminário de Secretárias e Assistentes do Setor Elétrico (91%), em 2007 a Formação de Facilitadores para as Oficinas de Sensibilização de Construção da Identidade Étnica Racial e de Gênero (83%) e em 2009 a Atualização de Facilitadores para as Oficinas de Construção da Identidade de Gênero (96%). Já aqueles com menor participação de mulheres, foram: em 2005 o Treinamento em Indicadores de Desempenho (13%), em 2007 a Especialização em Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica no Setor de Energia Elétrica (22%) e em 2009 o curso em Gestão de Contratos (21%).

E o que falhou na nossa sensibilização? Formação. Educação mesmo, então nós temos que avançar na questão educacional empresarial (Gleide Brito, Coordenadora).

O Pró-equidade também precisa ser mais ampla e estrategicamente divulgado ao público beneficiário que em grande parte desconhece suas ações, principalmente na “área-fim” da empresa. A grande maioria das engenheiras entrevistadas relatou não ter nenhum posicionamento em relação ao tema por desconhecimento. Mas não se resume a isso. Mesmo aquelas que já tinham ouvido falar do Programa, mostraram discordância e desânimo em relação às perspectivas de mudança:

Você vai me desculpar, mas eu acho que não funciona nada aquilo ali, é só fachada. Francamente. Eu acho legal quando é debatida a violência familiar, AIDS, eu acho que precisa ter porque a Eletronorte é um perfil muito heterogêneo, então eu acho que tem muita gente que vivencia essas coisas. Agora, no meu nível, você acha que vai resolver o gerente ser mais claro? Isso não funciona (Engenheira 4).

Essa imagem do Pró-equidade na Eletronorte não está ligada apenas a uma visão de ineficácia das estratégias de divulgação e educação, que ao contrário, foram consideradas como um dos maiores trunfos do Programa por muitas entrevistadas:

A gente está sempre fazendo oficinas e eventos. Então no que se relaciona às ações do programa, eu dou 10, agora, a aceitação, a credibilidade e a participação, que depende das pessoas, é que ainda não está (Comitê de Gênero 4).

Eu acho que se eu sei um pouquinho hoje foi graças à oficina, porque quando eu entrei aqui, eu achava que tudo era maravilhoso. Quando você chega numa empresa assim, tem muito benefício, e você não vê aquela discriminação aberta, você acha que tudo é perfeito. E aí quando eu comecei a ir às oficinas, comecei a analisar melhor, cada frase que as pessoas falam, e nem tudo é um mar de rosas. Então com certeza fez a diferença (Gestão de Pessoas 4).

Assim, as(os) implementadoras(es) de gestão de pessoas devem receber formação especializada que as(os) habilite a transversalizar gênero e propor ações afirmativas concretas em seus processos, avançando as previstas no plano, uma vez que essas e esses profissionais, centrais para o avanço do Programa, podem ter posturas discriminatórias na operacionalização dos benefícios conquistados:

Uma grande ação foi aquele negócio dos homoafetivos poderem ter benefícios, a empresa reconheceu isso, mas aqui no RH (Recursos Humanos), para você ver a mentalidade das pessoas, falavam quero ver quem vai ser o primeiro, então tinha até piadas em relação a isso. Quando você ri de uma piada homofóbica ou racista, você ta mostrando que de certa forma concorda com aquilo. Então dentro de gestão de pessoas, do RH, das pessoas que operacionalizam isso, não estão sensibilizadas (Gestão de Pessoas 3).

As falas no geral também demonstraram o perfil pessoal de quase missionárias que as implementadoras devem assumir ao escolher ou serem designadas a trabalhar com o Programa, além da frustração por muitas vezes não terem os objetivos alcançados ou muito vagarosamente. O preconceito por trabalharem essas questões entre seus pares também foi ressaltado:

A gente conquistou com muita luta, mas o resultado ainda não aparece, poxa se falar assim, vamos mostrar um exemplo de ações afirmativas da Eletronorte. Nós não temos. Só eu sei a angústia que eu fico quando tem que fazer uma apresentação para mostrar que a Eletronorte é uma referência com relação à equidade, e eu não tenho (Comitê de Gênero 3).

Por eu ter que ir às oficinas e estar participando de vez em quando eu me sinto discriminada, imagina quem está lá o tempo todo, nossas colegas aqui que penam, porque as pessoas já olham para elas assim com aquela cara, lá vem (Gestão de Pessoas 4).

Essas situações de desconhecimento e resistência mostram a dificuldade em quebrar e alterar concepções arraigadas nos indivíduos e na cultura organizacional, construídas social e historicamente por meio das relações de gênero e da divisão sexual do trabalho. Especialmente a divisão sexual do trabalho se reconfigura quando é observada uma maior concentração de mulheres em espaços que reproduzem características tradicionalmente femininas e ligadas ao trabalho reprodutivo, como a gestão de pessoas, ou ainda na segregação e desvalorização de mulheres que ocupam até mesmo os espaços mais masculinizados como as áreas de engenharia, corroborando os princípios de separação e hierarquização, bem como sua forma horizontal e vertical (Hirata, 1995; Kergoat in Hirata *et al.*, 2009; Melo & Castilho, 2009; Yannoulas, 2003). Entretanto, ambas as concepções constroem limites para a participação dos homens nas ações do Programa (como implementadores ou beneficiários) e cria nas mulheres comportamentos e convicções autodiscriminatórias por receio de sofrerem a discriminação na prática, tanto como beneficiárias de ações que para elas significam o aprofundamento da segregação como cotas e metas, quanto de serem rotuladas como mulheres “missionárias” que tratam da questão de gênero dentro da empresa.

Fazem-se necessárias nesse sentido, ações de sensibilização e formação, tanto as que ampliem para as mulheres o leque de conhecimentos considerados tradicionalmente masculinos, como as que reforcem a importância do conhecimento e do trabalho tradicionalmente feminino a mulheres e homens da “área-meio” como implementadora e da “área-fim” como beneficiária, em uma relação de

complementaridade (Cappellin, 1995; Yannoulas, 2005). O Pró-equidade objetiva mexer em relações construídas em bases históricas, sociais e culturais difíceis de alterar em curto prazo, o que paradoxalmente justifica ainda mais a necessidade das ações afirmativas, alternativa possível para acelerar mudanças desse tipo.

3.4. Observações reveladoras

A observação participante foi uma técnica que possibilitou a análise do Pró-equidade sob o ponto de vista não apenas da Eletronorte, mas permitiu a comparação, mesmo que superficialmente, com experiências de outras organizações, além do contato com a metodologia de acompanhamento e monitoramento da SPM. Foram observados reuniões e eventos internos e externos relacionados direta ou indiretamente ao Programa no ano de 2010. É interessante destacar como os resultados encontrados por meio dos documentos e entrevistas complementam e corroboram as observações, registradas por meio de diário de campo.

Entre tais ocasiões, a que mais se destacou foi a I Oficina Técnico-pedagógica organizada pela SPM em março de 2010 para, entre outros objetivos, possibilitar a troca de experiências entre organizações que aderiram à terceira edição do Pró-equidade. Foram convidadas todas as empresas e instituições participantes para apresentar uma ou mais práticas relacionadas à equidade de gênero e 71 confirmaram presença, algumas com apresentações mais extensas e formais e outras menos, a depender do nível de implementação, já que algumas estavam pela primeira vez no Programa. Essa Oficina foi importante porque fragilidades foram abordadas pela grande maioria das empresas presentes e confirmadas pela própria SPM, estando as observações mais relevantes agrupadas a seguir.

Em primeiro lugar, o Pró-equidade é restrito ao setor formal do mercado de trabalho, não alcançando o setor informal - mais precarizado e feminino que o formal.²⁰

²⁰ O setor informal compreende atividades não regulamentadas pelo poder público ou que não recolhem impostos. Segundo este critério, o valor médio do nível de informalidade brasileiro em 2009 ficou em 38,4%, definido como a razão entre trabalhadores(as) sem carteira, por conta própria e não remunerados sobre o total de ocupados (IPEA, 2010). A participação no mercado de trabalho é definida de acordo com a posição ocupada pelo(a) trabalhador(a). A posse de uma carteira de trabalho assinada, por exemplo, proporciona um conjunto de direitos sociais que empregados(as) na informalidade não possuem, resultando em desigualdades nas condições de vida. No Brasil, em 2009, 51,2% das mulheres ocupadas estavam em trabalhos informais, enquanto 46,8% dos homens (IBGE, 2010).

Em segundo lugar, uma crítica feita no geral é de que o Programa se baseia no voluntarismo das empresas, ou seja, todo o processo, desde a adesão até a construção e cumprimento ou não do plano de ação, mesmo com a orientação da SPM, ficam em última instância a cargo das próprias organizações. Esse modelo de gestão, que visa garantir autonomia à implementação do Pró-equidade, pode criar dificuldades para sua execução interna, uma vez que não existem exigências claras por parte do Governo Federal sobre metas mínimas ou penalizações por descumprimento.

Em terceiro lugar, por mais que se considere conquistada certa institucionalidade de gênero na empresa a partir da adesão ao Programa, o que se dá geralmente por meio da criação de estruturas como comitês de gênero internos, esta fica fragilizada. O relato das organizações mostrou que tais estruturas podem, por exemplo, não ter recursos humanos e financeiros próprios suficientes ou sequer disponíveis, já que o aporte orçamentário para concretização das ações também é de iniciativa própria das empresas, sem nenhum parâmetro estabelecido pelo governo. Além disso, os comitês assumem comumente uma posição hierárquica subordinada que lhes confere falta de autoridade para debater o tema com os demais setores da organização, o que apenas reflete as dificuldades do próprio Estado em transversalizar o enfoque de gênero nas políticas públicas. Nessas condições, as empresas acabam com dificuldades em passar da fase de sensibilização para ações afirmativas mais concretas, como metas e cotas.

Assim como na Eletronorte, as ações predominantes nas demais organizações foram as de institucionalização, sensibilização, formação e diagnóstico, sendo as mais comuns: criação de redes de sensibilização, segmentação de dados por sexo e raça/ cor nos cadastros internos e realização de Semana da Mulher, elaboração e publicação de materiais educativos e informativos com conteúdo de gênero. Raramente foram citadas ações afirmativas concretas decorrentes ou relacionadas ao Pró-equidade e algumas delas, apesar de importantes, reafirmam o papel das mulheres como cuidadoras e mães se tratadas isoladamente, tais como a instalação de salas de amamentação ou seguem tendências e pressões do Governo Federal, tais como a licença-maternidade de 180 dias e o reconhecimento da união homoafetiva.

Em quarto lugar, não existe qualificação ou formação específica prévia das pessoas que implementam o plano de ação, o que tem ocasionado equívocos em torno

de algumas questões centrais. Por exemplo, há uma ênfase em datas comemorativas (Dia Internacional da Mulher, Dia das Mães, Dia do Homem...) e até mesmo casos como a criação de cotas para homens em cargos decisórios em organizações onde estes são minoria, o que pode estar sendo provocado pela falta de preparo das equipes envolvidas. Fatos como esses podem gerar o enfraquecimento dos espaços e canais institucionais já criados, diluindo a discussão sobre a questão de gênero que dá origem ao Programa. A definição do dia 8 de março como o Dia Internacional da Mulher, por exemplo, está ligada à aceção de uma data que representasse e simbolizasse a luta pela emancipação feminina. Atualmente está muito mais relacionada a homenagens e festividades direcionadas às mulheres, com entrega de flores e chocolates, mas não se pode aceitar a desvinculação com sua origem de reivindicação e protesto (Bandeira & Melo, 2010).

Em quinto lugar, vale refletir sobre os tipos de organizações ingressantes no Programa. A primeira edição do Pró-equidade foi direcionada apenas a empresas do setor público e, a partir da segunda edição, foram admitidas empresas privadas e outros tipos de instituições, tais como prefeituras e governos estaduais. Este fato é exemplo da capacidade da gestão do Programa de promover melhorias contínuas e mudanças a cada edição, a partir de avaliações internas, pesquisas e demandas das próprias organizações. No entanto, pode acabar descaracterizando sua proposta de alterar e transformar padrões na gestão de pessoas e cultura organizacional, linguagem altamente ligada ao meio empresarial e industrial, onde as mulheres encontram maiores dificuldades de inserção e ascensão. Além disso, a capacidade de monitoramento da SPM diante da heterogeneidade de casos a avaliar fica prejudicada. Entre as 81 organizações participantes na terceira edição, apenas duas são empresas privadas, enquanto 26 são prefeituras ou secretarias.

Em sexto, e muito relacionado a fatores concretos de implementação, como o desprestígio dos comitês internos no organograma empresarial, mas em última instância devido às profundas estruturas da desigualdade de gênero no mercado de trabalho e na sociedade, o Programa ainda não rompe suficientemente a divisão sexual vertical e horizontal do trabalho presente e reproduzida de várias formas nas organizações. Os temas tratados, mesmo no âmbito da sensibilização, ficam restritos a grupos específicos, como secretárias e funcionárias de recursos humanos, e muitas vezes não alcançam nichos estratégicos, tais como profissões masculinizadas, “áreas-fim”, cargos de chefia e diretoria, eventos técnicos, etc. Ou seja, existem “núcleos duros”, onde grande parte das

decisões empresariais ocorre, e que ainda estão distantes de serem afetados pelo modelo de gestão voluntarista do Programa.

A Oficina Técnico-pedagógica também teve como objetivo apresentar a metodologia de monitoramento de realização das ações do Pró-equidade para a terceira edição, o que possibilitou identificar fragilidades da SPM no que se refere à sua estrutura de fiscalização (restrita à sede das organizações) e ao rigor da avaliação para a certificação com o Selo Pró-equidade. Essa questão pôde ser observada novamente na Reunião de Monitoramento da Terceira Edição do Programa Pró-equidade de Gênero, realizada em julho de 2010. Como era uma reunião ansiosamente aguardada pela Eletronorte, devido sua cultura de preocupação com auditorias de certificação, teve boa adesão, com participação de quase todos(as) os(as) gerentes das áreas envolvidas (comunicação, educação, gestão de pessoas, responsabilidade social).

No entanto, compareceu ao evento apenas uma consultora da SPM (seriam duas) e ainda assim em substituição à que estava prevista. A consultora iniciou sua fala dizendo que não teve tempo de ler o relatório das ações realizadas apresentado pela empresa, fato que mostrou a carência de recursos humanos para o monitoramento efetivo da SPM, com sobrecarga de trabalho às consultoras. Além disso, foi afirmado pela representante da Secretaria que a atividade não objetivava ser uma auditoria, mas apenas um acompanhamento do que tem sido feito na empresa, uma vez que não há sanções pelo descumprimento. Essa segunda fala causou desapontamento nas equipes da Eletronorte, que esperavam um discurso mais incisivo da importância do momento pela SPM, especialmente pela cultura empresarial e para aproveitar a presença de gerentes de difícil acesso e convencimento. Outra reclamação observada foi que não existe um roteiro ou uma pauta proposta pela SPM para a reunião de monitoramento, como deve acontecer fica totalmente a cargo da empresa. No geral, o sentimento das pessoas presentes foi de insatisfação com a metodologia utilizada pela SPM para a reunião.

Outros momentos mais específicos da Eletronorte foram observados em 2010: Reunião de Apresentação da Pesquisa Pró-equidade de Gênero a gerentes em janeiro, Semana da Mulher em março, reuniões de consolidação do Plano de Ação com as Unidades Regionais realizadas entre agosto e setembro e a última Reunião Ordinária do Comitê de Gênero em setembro. No geral, nessas ocasiões também foram verificados desafios para a implementação do Pró-equidade dentro da empresa, como o esvaziamento das reuniões e eventos e a presença predominante de mulheres, a não ser

que estejam presentes diretores e gerentes; a justificativa de realização das ações em torno de exigências e pressões externas como bolsas de valores; a insuficiência ou ausência de orçamento, já que este é alocado transversalmente em cada área executora e é o primeiro processo a sofrer retrações em caso de cortes; a não prioridade do tema dentro do processo de unificação das empresas Eletrobras.

Essas questões estão em consonância com o detectado nos documentos empresariais e nas falas das entrevistadas. Existe uma sensação generalizada (comitê de gênero, gestão de pessoas e beneficiárias) de que apesar de se verificar informalmente um maior cuidado das pessoas com suas atitudes, os resultados do Pró-equidade estão mais ligados ao sucesso dos processos do que dos impactos, mesmo porque estes são de difícil mensuração.

CAPÍTULO 4 – AS ENGENHEIRAS DA ELETRONORTE E SUA PERCEPÇÃO SOBRE AS RELAÇÕES DE GÊNERO NA EMPRESA

O presente capítulo foi preliminarmente apresentado no VIII Congresso Ibero-americano de Ciência, Tecnologia e Gênero na cidade de Curitiba – PR, em abril de 2010, conjuntamente com Juliana Gomes Pontes (Costa e Pontes, 2010).

No campo científico, se observa a segregação por sexo em áreas específicas do conhecimento, assim como no mercado de trabalho. Na Eletronorte, apesar da entrada por concurso público, ainda se observa disparidade na participação da força de trabalho das mulheres em ocupações consideradas tradicionalmente masculinas, como a engenharia, considerada a “área-fim” da empresa. Foi nesse contexto que se identificou a necessidade de analisar a percepção de engenheiras da Eletronorte sobre as relações de gênero no mercado de trabalho, especialmente com o objetivo de verificar a existência de limitações às mulheres para desempenho de atividades técnicas (na chamada “área-fim”) e predomínio no desenvolvimento de funções administrativas (na denominada “área-meio”).

Foi realizado estudo sobre a percepção de engenheiras de diferentes áreas da empresa. Como instrumento, foram feitas entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com utilização de roteiro incluindo pontos importantes a serem abordados (Richardson, 1999). Devido às dificuldades de deslocamento e efetivação por meio telefônico ou eletrônico, as entrevistas foram realizadas apenas na sede, local onde trabalham 78% das engenheiras da empresa. As participantes foram escolhidas a partir de lista fornecida pela área de gestão de pessoas, atualizada em setembro de 2009 e o convite feito por contato telefônico e posteriormente por meio de carta de apresentação da pesquisa e TCLE, sendo a participação voluntária.

No universo de 43 engenheiras, oito participaram da entrevista, dentre estas, quatro engenheiras civis, três elétricas e uma florestal. Este número foi obtido tendo como único critério de exclusão a ocupação de algum cargo gerencial e de inclusão a concordância e disponibilidade das profissionais. Com relação às funções que ocupavam, foram entrevistadas analistas de meio ambiente, engenheiras de projetos e construção, engenheiras de operação e engenheiras de planejamento. Quanto ao tempo de empresa, cinco respondentes tinham 20 ou mais anos e três tinham menos de cinco anos. A faixa etária esteve compreendida entre 25 e 60 anos de idade.

A análise dos dados foi qualitativa. Foi analisada a percepção de sentidos por meio de falas, gestos ou outras formas de expressão, considerando que as entrevistadas possuem um posicionamento, mesmo que inconsciente, que está permeado pelos valores culturais e sociais vigentes, a partir de um enfoque de gênero. Nessa vertente, foi considerado que o discurso pode traduzir verdades que são coletivas, no entanto, muitas vezes em forma de preconceitos e estereótipos sobre essa realidade. Por isso as expressões individuais e subjetivas apenas podem ter validade se interligadas com a análise histórica e social dos fenômenos (Basbaum, 1978).

4.1. As mulheres como profissionais engenheiras

Conforme discutido, o avanço das mulheres no mercado de trabalho, apesar de seu significado, não eliminou desigualdades construídas social e historicamente pela divisão sexual do trabalho, que se dá ainda hoje na divisão sexual horizontal e vertical do mercado de trabalho. Já a discriminação, tal como conceituada na Convenção nº 111 da OIT é “toda a distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão” (OIT, 1958, Art. 1º).

Nas entrevistas, a maior parte das respondentes não identificou direta e inicialmente algum tipo de discriminação de gênero, o que denotou a introjeção e aceitação da naturalização das desigualdades. Entretanto, vários elementos que apontam a alteração da igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de profissão com base na distinção de sexo foram observados nas falas e analisados conforme os tópicos a seguir.

4.1.1. Universidade: o início do desafio

A entrada das mulheres nas universidades, e conseqüentemente no mundo profissional, despertou a necessidade de articulação entre duas lógicas contraditórias, a do mundo privado, antes o lugar permitido às mulheres, e a do mundo público, seja do conhecimento, do trabalho ou da política (Yannoulas, 2007). Como espaços antagônicos,

mundo público e mundo privado têm regras e critérios diferenciados de inserção e atuação, com os quais as mulheres tiveram que defrontar.

A tentativa de conciliação entre o modelo privado afetivo e o modelo público mais racional acabou por definir trajetórias profissionais específicas às mulheres, as que permitiram tal conciliação. A concentração das mulheres em determinadas disciplinas, apesar de já ser maioria no ensino superior (de graduação), é um reflexo da cultura vigente, com uma pré-definição do que é esperado do comportamento de mulheres e homens na vida acadêmica e profissional. As mulheres mais voltadas aos serviços e cuidados – humanidades, saúde, educação – e os homens à produção e tecnologias – como as engenharias. Essa realidade se refletiu na fala das profissionais da Eletronorte, que relataram a maior concentração de homens tanto em seus cursos quanto no ambiente de trabalho.

Entramos em 7 mulheres. Numa turma de 40. Da minha turma, das que entraram, formaram 4. As outras desistiram. (Engenheira 3).

Na engenharia civil, apesar de a engenharia ser uma coisa mais masculina, era a que tinha mais estudantes mulheres. Então na minha turma, eu acho que eram 5, em uma turma de 25... (Engenheira 4).

4.1.2. Trabalho feminino como secundário e exigência por melhor desempenho

Ainda existem barreiras de cunho social e cultural à inserção das mulheres no mercado de trabalho, muitas vezes atribuídas a estereótipos que resistem apesar das mudanças objetivas do comportamento feminino e da própria dinâmica do mercado. Tais estereótipos se expressam principalmente de três maneiras: i) pela idéia de que as mulheres estão ocupando um cargo de trabalho por alguma instabilidade temporária, e que logo se restabeleça a origem do problema, sua carreira será interrompida. Essa concepção está pautada, sobretudo, no estereótipo do homem como único provedor, apesar das pesquisas apontarem, pelo menos no Brasil, o número crescente de mulheres chefas de família; ii) a renda gerada pelo trabalho feminino está posta em lugar secundário, considerada como insuficiente para a realização de um projeto de vida ou sustento de uma família; iii) as desigualdades também se expressam na proibição implícita de mulheres como ocupantes de um lugar legítimo em espaços que seriam masculinos (Abramo, 2007), como certas áreas dentro da própria engenharia.

Decorrente da naturalização do homem como chefe de família e do trabalho das mulheres como complementar, várias situações foram relatadas por engenheiras que possuem mais tempo de profissão. Das quatro entrevistadas deste grupo, três relataram situações ocorridas no início da década de 1990, quando houve várias demissões no setor público e uma retração da categoria engenharia (Lombardi, 2006). As entrevistas apontaram para uma lógica de preferência de demissão de mulheres, principalmente as casadas:

Inclusive foi dito na época que como eu tinha um marido que trabalhava, eu era uma candidata a ser mandada embora se eu não procurasse um local. Eu achei isso uma aberração, porque independente do tipo de trabalho que você fazia, da sua maneira de ser, de batalhadora, você ia ser mandada embora porque tinha um marido que trabalhava. Os homens eram tidos como quem trabalha, quem sustenta. Até porque a maioria que foi mandada embora foi mulher (...) Não tinha critério. (Engenheira 6)

Foi identificado nas falas que as engenheiras se exigem mais em relação ao desempenho. Essa não é uma cobrança explícita, mas necessária como um mecanismo para procurar prevenir qualquer tipo de atitude discriminatória no trabalho. Em pesquisa com mulheres gerentes no serviço público, Fontenele-Mourão (2006) identificou que uma das questões mais levantadas pelas entrevistadas era a constante necessidade de comprovar a competência profissional, já que o simples fato de ser mulher trazia maiores barreiras à credibilidade do trabalho. A consequência desse comportamento é que as mulheres acabam mais requisitadas e exigidas no trabalho, e o esforço adicional nem sempre é reconhecido, como na Eletronorte:

Por eu ser mulher, eu tenho que mostrar muito mais a minha capacidade (...) então isso exige muito mais de mim. E por exigir muito mais de mim, por eu fazer mais, eu sou muito mais solicitada... (Engenheira 3).

Também pôde ser observado um esforço para que diferenciações por ser mulher sejam evitadas, especialmente com relação às questões familiares e à maternidade:

Eu não faltava, trabalhava até os últimos dias de ganhar neném, eu sempre fui muito rígida comigo mesma, até porque eu achava que se as mulheres ficassem muito dando motivo de discriminação era pior ainda, então eu trabalhava até os últimos dias e voltava no tempo certo, não tinha essa... (Engenheira 6).

4.2. A engenharia e as relações de gênero na Eletronorte

4.2.1. Características e espaços diferenciados

Assim como nas empresas e indústrias são reservados às mulheres os serviços que exigem menor qualificação, as atividades mais rotineiras, enquanto as áreas de maior detenção de tecnologias são de predomínio masculino, na engenharia também podem ser localizados certos atributos mais ligados à inserção das mulheres, como saber se relacionar, ouvir, ter paciência, ensinar, entre outros, que reforçariam o caráter relacional das mulheres como profissionais dessa área, em detrimento do caráter técnico (Lombardi, 2006). Entre as engenheiras da Eletronorte, também foi possível identificar uma naturalização de características consideradas como masculinas e femininas, o que se reflete na dificuldade das mulheres em firmar-se na “área-fim”, desempenhando papéis tipicamente considerados de “área-meio” na empresa.

O trabalho das engenheiras muitas vezes é de suporte ao masculino, com as áreas operacionais e estratégicas sendo reservadas aos homens e dificultadas às mulheres. Essa restrição acaba internalizada nas próprias engenheiras, que não enxergam em si o perfil para assumir, por exemplo, postos de maior poder ou áreas que exijam viagens constantes e dedicação mais integral ao trabalho.

Eu acho que o fato da gente ser mulher, no nosso ambiente de trabalho, nós deixamos o ambiente até mais humanizado, sabe? A gente é bastante preocupada, assim, com muita organização, eu pelo menos sou isso, então eu cobro isso do meu chefe, organização de sala, festinhas, uma confraternização que a gente fazia na sala, a gente tinha essa preocupação. (Engenheira 1)

Eu acho que uma área que é mais difícil, pelo menos a gente não vê muito aqui, é na área de construção, por exemplo, você não observa a mulher lá, sabe, na obra, como fiscal (...) Mas, assim, outras áreas da empresa, não existe isso. Então não sei por quê. Realmente eu acho que é difícil você trabalhar com peão, essas coisas, lá na obra, eu não tenho esse perfil de obra, eu tenho perfil de projeto, eu gosto do projeto (...) Sabe, eu acho que é meu perfil, não tenho perfil pra ser chefe, nem nada. (Engenheira 1)

As mulheres eram levadas a trabalhar quase como um suporte dos homens, uma secretária, fazendo aquilo que o homem não queria fazer, o que não era tão técnico, que não requeria o conhecimento que a gente tinha (...) Não que isso não se pudesse fazer, mas é que ficar só nisso faz você sentir uma idiota, pra que eu estudei tanto? Pra ficar escrevendo cartinha, pra ficar tirando xérox, pra ficar arrumando pasta, arquivo? (Engenheira 7)

A engenharia muitas vezes exige a presença de profissionais em áreas de risco, geralmente consideradas insalubres. Por esse motivo, várias falas apontaram para a dificuldade de acesso das mulheres na “área-fim” da empresa, como obras e usinas. Os argumentos utilizados para o não acesso das mulheres nesses espaços são os mesmos encontrados em pesquisa realizada por Lombardi (2006), como falta de alojamento e

sanitários adequados, trabalho sujo e pesado, necessidade de viagens constantes e isolamento em locais ermos, com distância da família e demais pares. Tal idéia é aceita e defendida por algumas engenheiras também na Eletronorte:

Nunca fui discriminada, assim, 'ah, você não vai porque você é mulher'. Já me falaram assim, não vai porque lá pra mulher não é legal, aí eu já acho ótimo de me avisar (...) Por exemplo, ia ter um comissionamento lá nem sei aonde que era, nem tem hotel, o pessoal fica em pensão, tudo junto, então aí eles me falam 'olha, não sei se é adequado', eu também não acho que é adequado. Eu tenho consciência de que tem coisas que é pra mulher e tem coisas que é pra homem. Eu não gostaria de ir pra um lugar e ficar lá no meio do nada, sem nada... (Engenheira 3).

A ausência de condições adequadas de trabalho é comum para trabalhadores e trabalhadoras, mas a lógica construída é a de inibir o acesso das mulheres, e não a melhoria para ambos.

O recebimento do adicional de periculosidade foi o tema que mais destacou a discriminação de gênero entre as engenheiras da Eletronorte, especificamente entre aquelas com mais tempo de carreira. Todas as entrevistadas com mais de 20 anos de empresa relataram episódios de discriminação institucional quanto à distribuição do adicional.

Eu recebia periculosidade, porque eu fazia viagens também pra área de risco (...) aí teve uma reformulação, e você não acredita. Éramos três engenheiras na superintendência, quem perdeu a periculosidade? As três engenheiras. Só as três engenheiras perderam (...) Eu fiquei feito louca, porque realmente de repente você perder trinta por cento é uma barra. Eu fui no superintendente, me tratou super mal, fui no meu gerente 'é o fulano, é o ciclano', aí fui no diretor, o diretor disse que tinha sido o superintendente, então fazem uma palhaçada, um negócio assim. E fiquei sem, e ficou por isso mesmo. (Engenheira 4)

Periculosidade eu fui discriminada totalmente. Eu nunca fui credenciada, eu nunca ganhei (...) Área de risco, prioritariamente vão os homens, as mulheres não. Então a mulher não precisava ter periculosidade. Isso era praticado. Eu entrei com um processo contra a empresa, e foi negado (...) Não só pra mim, pra todas as engenheiras. (Engenheira 7)

É interessante destacar que as entrevistadas que apontaram a discriminação no recebimento de periculosidade referem-se a diferentes períodos, que variam desde a década de 1990 até recentemente, indicando que a discriminação não esteve restrita a um episódio pontual na história da empresa, mas sempre foi e ainda é praticada. Nesse sentido, é possível que as empregadas mais novas não tenham percebido ainda o impacto das restrições de acesso a certos locais de trabalho, mas futuramente também possam surgir dificuldades, uma vez que se mostrou como uma prática arraigada na cultura organizacional dificultar às engenheiras o recebimento do adicional.

Outro fator observado é que a discriminação também é percebida na falta de critérios. Todas as engenheiras relataram a busca pelos responsáveis e a exigência formal de sua inclusão ou justificativa para o não recebimento de periculosidade, e nenhuma delas obteve uma resposta clara da empresa quanto às suas reivindicações. Tal fato indica a prática de discriminação indireta, “quando certas normas ou práticas aparentemente neutras têm efeitos desproporcionais em determinados grupos, sem justificativa alguma” (OIT, 2007, p.9, tradução livre).

4.2.2. Desmotivação no final da carreira: a discriminação como expressão da violência

Como consequência de episódios como o de recebimento de periculosidade, foi identificada uma desmotivação das engenheiras da Eletronorte em relação à carreira, no sentido de que não foi possível realizar-se profissionalmente em consequência das dificuldades encontradas. Nesse aspecto, percebe-se a discriminação de gênero no mercado de trabalho como expressão de violência (Bandeira e Batista, 2002, p.127).

Eu tenho um consolo da seguinte forma. Não é todo mundo que trabalha que é feliz, entendeu? O trabalho é um meio de vida, é uma coisa pra você viver. Você pode fazer o seu trabalho ser suportável, fazer o seu trabalho sem se importar com essas coisas que tão ali aparecendo, e viver a vida numa boa, entendeu? Então eu penso, hoje eu tô nesse sentido, eu fico ali na minha, quietinha fazendo o meu trabalho, e não quero mais saber de história daqui, dali, entendeu... (Engenheira 4).

Diversas barreiras são colocadas às engenheiras, que impedem sua realização profissional plena na empresa, gerando insatisfações que causam desde uma diminuição na produtividade até ao abandono da carreira. Na maior parte das entrevistas, essas mulheres atualmente tão desmotivadas retratam-se como batalhadoras no início de suas carreiras. De uma forma geral, percebeu-se por meio das falas uma limitação para ocupação de espaços por mulheres dentro da engenharia.

Por exemplo, numa outra gerência aqui as pessoas viajam mais do que ficam aqui. Lá não tem nenhuma mulher, eu não sei se isso tem alguma correlação, eu não sei por que exatamente não tem nenhuma mulher lá. Mas eu vejo que se eu estivesse lá eu teria muito mais dificuldade, porque realmente, você ficar vinte dias fora e dez dias aqui, para mim seria quase impossível (...) Eu não sei se eu daria conta de conciliar ou de agüentar ficar longe tanto tempo da minha filha. (Engenheira 5).

Assim, em uma profissão tradicionalmente ocupada por homens, as mulheres entram com restrições, estabelecendo-se espaços onde sua entrada é silenciosamente vetada, seja por condições de trabalho, seja por exigência de tempo, que no caso das mulheres é dividido entre o mundo público e o privado. A existência de guetos de mulheres é percebida pelas entrevistadas, mas nem sempre como um fator de opressão ou discriminação.

CONCLUSÕES

Ações afirmativas no mercado de trabalho: o caso do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte

Esta pesquisa objetivou realizar uma análise da gestão e implementação do Programa Pró-equidade de Gênero, programa de ação afirmativa de gênero voltado à eliminação das desigualdades mercado de trabalho. É um desafio em um contexto que mescla características de Estado Social democrático e medidas neoliberais como o brasileiro: a implementação de políticas seletivas não focalizadoras. As desigualdades entre mulheres e homens refletidas no mundo do trabalho: divisão sexual do trabalho; precarização, terceirização e bipolarização da força de trabalho feminina; e feminilização da pobreza, são fenômenos que comprovam e corroboram a relação da luta feminista com a luta de classes, porém, remetem também sobre a existência de especificidades da condição das mulheres que devem ser consideradas.

As tendências atuais das políticas sociais com enfoque de gênero tentam dar conta dessas especificidades, mas em um contexto neoliberal têm limitações intrínsecas. Essas fragilidades e limites estão refletidos no Programa Pró-equidade de Gênero, que conta em grande medida com o voluntarismo das empresas, não apenas em sua adesão, mas em todo o processo de estabelecimento das ações a cumprir, sem criar novos parâmetros com os quais uma organização possa ser confrontada para avaliar o alcance de outro patamar em sua configuração interna. A ampliação de tipos de instituições concorrentes ao Selo Pró-equidade também mostrou o quanto essa heterogeneidade prejudicou a capacidade de monitoramento e controle da SPM, não apenas em termos de recursos humanos e materiais disponíveis, mas também de complexidade da discussão, anteriormente voltada apenas ao âmbito empresarial que tem configurações específicas em suas relações de trabalho entre homens e mulheres.

Além disso, a justificativa para a manutenção e continuidade do Programa nas organizações está pautada no aumento da produtividade e competitividade e na melhoria da imagem por meio da obtenção de selos, certificações e reconhecimento no mercado. O Programa também não rompe com a divisão sexual vertical e horizontal do trabalho, presente e reproduzida de várias formas. Sua gestão encontra dificuldades em alcançar

cargos e funções tradicionalmente masculinas, “áreas-fim” e postos decisórios, que seriam processos estratégicos para a transformação das condições de trabalho de mulheres e homens. É também um grande desafio para a análise de políticas sociais a definição de quanto e como mudanças na realidade concreta podem ser atribuídas a determinada ação ou programa, diante da complexidade de fatores que contribuem para mudanças sociais.

Desse modo, a hipótese central de que a gestão concreta do Pró-equidade enfrenta dificuldades para modificar as relações de gênero decorrentes da divisão sexual do trabalho no âmbito empresarial foi confirmada. Assim como as hipóteses derivadas, de que os desafios de implementação do Programa devem-se em primeiro lugar a resistências (explícitas e veladas) na gestão interna que levam a uma invisibilidade do tema, e em segundo lugar por uma insuficiência de controle por parte da SPM.

Na Eletronorte, verificou-se a dificuldade em transpor das etapas de institucionalização, sensibilização e formação para ações afirmativas concretas, principalmente no eixo gestão de pessoas, ainda arraigado por práticas discriminatórias e autodiscriminatórias com base nas relações de gênero e na divisão sexual do trabalho, que impedem a participação efetiva de mulheres e homens como implementadoras(es) e sua aceitação como beneficiárias(os). Os resultados obtidos pelo Pró-equidade foram apontados como informais e em termos de comportamentos e atitudes, com difícil mensuração. Em relação à institucionalidade e transversalidade do Programa nessa empresa, apesar dos avanços, ainda se apresentam com estruturas frágeis e incertas diante de mudanças de contexto.

Sugere-se em relação ao Programa Pró-equidade de Gênero a necessidade de indicação por parte da SPM de diretrizes mais claras e algumas exigências mínimas de cumprimento obrigatório para as empresas, como metas e prazos para ocupação gerencial e igualdade salarial para trabalhos de mesmo valor. Sugere-se ainda a qualificação das equipes que implementam internamente os planos de ação e a classificação e tratamento diferenciado tanto em relação ao tipo de instituição (empresa, órgão governamental, etc.) quanto ao estabelecimento de objetivos diferenciados para as organizações que aderiram a mais tempo ao Pró-equidade, a fim de eficientizar o seu monitoramento.

Como pontos positivos, destacam-se a concepção inovadora do Pró-equidade, que rompe com o tradicionalismo das políticas e programas sociais de geralmente priorizar a

família tradicional, ao colocar como objeto ações afirmativas voltadas às mulheres inseridas no mercado de trabalho. Além disso, sua capacidade mostrada na segunda e terceira edições em alterar e promover melhorias na gestão, a partir de avaliações da própria SPM, pesquisas e demandas das organizações. Existem avanços nesse sentido, com uma incipiente discussão sobre a importância de estabelecer parâmetros de adesão e obtenção do Selo, materializada em um guia operacional disponibilizado pela SPM, mas que continua de caráter voluntário.

Mulheres em profissões masculinas e tecnológicas: o caso das engenheiras da Eletronorte²¹

A pesquisa realizada com as engenheiras constatou uma diferença marcante entre as engenheiras que estão a mais tempo na Eletronorte e aquelas que iniciaram mais recentemente sua trajetória profissional. Esse fato pode denotar uma conquista das mulheres, mas também a reconfiguração das discriminações, com a sobreposição de antigos e novos mecanismos de manutenção das desigualdades. As discriminações de gênero se manifestam atualmente de maneira mais indireta no mercado de trabalho, mas os espaços predominantemente reservados às mulheres continuam sendo os menos valorizados e mais vulneráveis.

Observou-se a perpetuação da divisão sexual horizontal e vertical do trabalho, que se reinventa nas atribuições exercidas pelas engenheiras, formando guetos “permitidos” às mulheres, ainda que dentro da própria engenharia, área de destaque em empresas do setor elétrico como a Eletronorte, com consequências em suas trajetórias profissionais. Exemplo disso é a configuração majoritária das engenheiras em áreas que permitem a conciliação entre vida familiar e profissional, ou seja, aquelas que exigem menos viagens e dedicação não tão exclusiva. Tais áreas “escolhidas” pelas mulheres coincidem com tarefas como estudos, elaboração de projetos e documentos e outros afazeres administrativos, ou seja, mais ligados à “área-meio” da empresa do que à “área-fim”.

Foi identificada a necessidade de aprofundar o estudo dos motivos que afastam as mulheres em geral e especificamente as engenheiras dos postos de poder e decisão, assim como a de confrontar as percepções sobre a problemática com homens engenheiros.

²¹ Ver Costa & Pontes, 2010.

Além disso, ainda recaem sobre as mulheres trabalhadoras as funções de reprodução social e biológica no mundo privado que reforçam relações de poder que podem justificar desigualdades de gênero persistentes no mercado de trabalho e em profissões como a engenharia. A família aparece repetidamente como um argumento impeditivo para que tais espaços sejam assumidos, e esta relação entre responsabilidades familiares e desempenho na carreira também deve ser aprofundada em estudos posteriores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Laís. O Programa Pró-equidade de Gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento. **Ser Social**, Brasília, v. 10, n. 23, p.39-70, jul./ dez. 2008.

_____, Laís. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária? 2007. Tese (Doutorado) - Departamento de Sociologia, Usp, São Paulo, 2007. Cap. 2. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 03 out. 2008.

_____, Laís (Ed.). **Questionando um mito**: custos do trabalho de homens e mulheres. Brasília: OIT, 2005.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo A. **Estudo de caso em pesquisa educacional**. Brasília: Liber Livro, 2008. (Série Pesquisa).

ARAÚJO, Neuza de Farias. Sustenta mas não manda: dilemas de uma ação sociopolítica de mulheres chefes de família no Nordeste brasileiro. *In*: ARAÚJO, Neuza de Farias. **Relações sociais e gênero**: olhares cruzados América Latina Europa. Natal: EDUFRN, 2006, p. 15-38.

ARRETCHE, Marta. Tendências no estudo sobre avaliação. *In*: RICO, Elizabeth, **Avaliação de Políticas**: uma Questão em Debate. São Paulo: Cortez Editora & IEE/PUC/SP, 1998, p. 29-39.

BANDEIRA, Lourdes; MELO, Hildete Pereira de. **Tempos e memórias**: movimento feminista no Brasil. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres - SPM, 2010.

BANDEIRA, Lourdes. A contribuição da crítica feminista à ciência. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 1, n. 16, p.207-228, jan./ abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v16n1/a20v16n1.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2009.

BANDEIRA, Lourdes; BATISTA, Analía Soria. Preconceito e Discriminação como expressões de violência. **Estudos Feministas**, p.119-140, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v10n1/11632.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2010.

BASBAUM, Leoncio. **Sociologia do materialismo**: introdução à história da filosofia. São Paulo: Símbolo, 1978.

BEHRING, Elaine; ALMEIDA, Maria Helena. **Trabalho e seguridade social**: percursos e dilemas. São Paulo: Cortez, 2008.

BOSCHETTI, Ivanete. Seguridade Social na América Latina. In: Boschetti *et al.* (org). **Política Social no Capitalismo**: Tendências Contemporâneas. São Paulo: Cortez, 2008.

BOURGUIGNON, Jussara Ayres. A particularidade histórica da pesquisa no Serviço Social. **Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. especial, p.46-54, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0510spe.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2010.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p.537-572, set. dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742007000300003&script=sci_arttext>. Acesso em: 31 jan. 2011.

CAMPOS, Marta Silva; TEIXEIRA, Solange Maria. Gênero, família e proteção social: as desigualdades fomentadas pela política social. **Katálisis**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p.20-28, jan. a jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v13n1/03.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2010.

CAPPELLIN, Paola. Ações afirmativas: uma estratégia para corrigir as desigualdades entre homens e mulheres. In: **Discriminação positiva ações afirmativas**: em busca da igualdade. Brasília: CFEMEA, 1995. p. 13-34.

CEPAL/ PNUD/ OIT. **Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente: a experiência brasileira recente.** Brasil, 2008. 176 p. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/estudo_indicadores2.php>. Acesso em: 03 out. 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

COSTA, Anabelle Carrilho; PONTES, Juliana Gomes. A percepção das engenheiras sobre as relações de gênero no mercado de trabalho. In: VIII CONGRESSO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E GÊNERO, 2010, Curitiba. Disponível em: <http://200.134.25.85/eventos/cictg/conteudo_cd/E7_A_Percep%C3%A7%C3%A3o_das_Engenheiras.pdf>.

COSTA, Anabelle Carrilho; YANNOULAS, Silvia Cristina. *Política de trabajo con enfoque de género: El programa pro-equidad en el Brasil.* **Zona Franca**, Rosario – Argentina, n. 19, p.33-44, out. 2010.

COSTA, Anabelle Carrilho. **O Benefício de Prestação Continuada e a Doença de Huntington:** entre o cuidado e os mínimos sociais (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) – Departamento de Serviço Social, Universidade de Brasília, 2006.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. ***Families and the Revolution in Women's Roles.*** Disponível em: <<http://www.esping-andersen.com/>>. Acesso em: 04 nov. 2009.

FRASER, Nancy. *Feminism, capitalism and the cunning of history.* **New Left Review**, Londres, n. 56, p.97-117, mar. a abr. 2009.

GUTERRES, Simone Bastos. **Classe social e gênero:** elementos para uma controvérsia. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, 2001.

HEINEN, Jacqueline. Políticas sociais e familiares. In: HIRATA, Helena *et al.* **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009. p. 188-192.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, p.139-156, 2001/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a06.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2009.

_____, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2002. (Mundo do trabalho).

_____, Helena. Divisão - relações sociais de sexo e do trabalho: contribuição à discussão sobre o conceito de trabalho. **Em Aberto**, Brasília, v. 15, n. 65, p.39-49, jan.-mar. 1995.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoais2010/SIS_2010.pdf>. Acesso em: 31 out. 2010.

IPEA. *Boletim mercado de trabalho:* conjuntura e análise. Brasília, 2010.

_____. **PNAD 2009 – primeiras análises:** o mercado de trabalho brasileiro em 2009. Brasília, 2010.

_____. **PNAD 2008 – primeiras análises:** demografia, trabalho e previdência. Brasília, 2009.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena *et al.* **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009. p. 67-75.

KÜCHEMANN, Berlindes Astrid. Mulheres no mundo do trabalho: em busca de um modelo de desenvolvimento inclusivo. *In:* ROSSO, Sadi Dal; FORTES, José Augusto

Abreu Sá. **Condições de trabalho no limiar do século XXI**. Brasília: Épocca, 2008. p. 71-87.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheiras brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 127, p.173-202, jan./ abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n127/a0836127.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2009.

MARX, Karl. *Crítica del Programa de Gotha*. In: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Obras escogidas**, Tomo II, Madri: Ayuso, 1975.

MATHIEU, Nicole-Claude. Sexo e gênero. In: HIRATA, Helena *et al.* **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009. p. 222-230.

MELO, Hildete; CASTILHO, Marta. Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz? **R. Econ. Contemp.** Rio de Janeiro, v. 1, n. 13, p.135-158, jan. abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v13n1/06.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2010.

MELO, Hildete Pereira de; BANDEIRA, Lourdes. **A pobreza e as políticas de gênero no Brasil**. Santiago do Chile: Cepal, 2005. (Mujer y desarrollo). Disponível em: <<http://www.eclac.org/brasil/>>. Acesso em: 09 nov. 2009.

MORENO, Luis. **Ciudadanos precarios: la "ultima red" de protección social**. Barcelona: 2000.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p.91-99, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2009.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele. **Mulheres no topo de carreira:** flexibilidade e persistência. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). ***La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean.*** Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Informe del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, Informa I (B), 96ª reunión, Ginebra, 2007.

_____. **Convenção nº 111, sobre Discriminação em matéria de Emprego e Profissão.** Genebra, 1958.

OLIVEIRA, Talita Santos. **A Capital e o Trabalho** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) – Departamento de Serviço Social, Universidade de Brasília, 2009.

PAUTASSI, Laura C. Há igualdade na desigualdade? Abrangência e limites das ações afirmativas. **SUR – Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, n. 6, p.70-93, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-64452007000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 ago. 2010.

PEREIRA, Potyara. **Política Social:** Temas e questões. São Paulo: Cortez, 2008.

_____, Potyara. A questão social e as transformações das políticas sociais: respostas do Estado e da Sociedade Civil. **Ser Social (UnB)**, Brasília, v. 06, p.119-132, 2000.

_____, Potyara. **Concepções e propostas de políticas sociais em curso:** tendências, perspectivas e consequências. Brasília: NEPPoS/CEAM/UnB, 1994.

PEREIRA, Potyara; STEIN, Rosa Helena. **Assistência social no contexto das políticas públicas:** focalização vs universalidade na integração de programas e projetos sociais. Brasília: Neppos Núcleo de Estudos e Pesquisas em Política Social, jul. dez. 2004. (Política social em debate).

PEREIRA, Tássia Barbosa. **Ações Afirmativas para mulheres no mercado de trabalho**: uma análise do Programa Pró-equidade de Gênero na ELN DF (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) – Departamento de Serviço Social, Universidade de Brasília, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO DE JANEIRO. Universidade Federal Fluminense. **Total de inscritos por curso e sexo**. Disponível em: <<http://www.coseac.uff.br/2009/index.htm>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

SANTOS, Silvana Mara de Moraes; OLIVEIRA, Leidiane. Igualdade nas relações de gênero na sociedade do capital: limites, contradições e avanços. **Katálisis**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p.11-19, jan. a jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v13n1/02.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2010.

SÃO PAULO. Universidade de São Paulo. **FUVEST 2002**: Distribuição dos Candidatos por Sexo para cada Curso. Disponível em: <<http://www.fuvest.br/vest2002/estat/estat.stm>>. Acesso em: 26 out. 2009.

SCOTT, Joan W. O enigma da igualdade. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 13, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2005000100002&lng=pt&nrm=iso>.

SEGATO, Rita Laura. Os percursos do gênero na antropologia e para além dela. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. XII, n. 2, p.235-262, jul. dez. 1997.

SER Social. Brasília: Departamento de Serviço Social, v. 10, n. 23, jul. a dez. 2008. Semestral.

_____. Brasília: Departamento de Serviço Social, v. 10, n. 22, jan. a jun. 2008. Semestral.

SPM. Presidência da República. *Programa pró-equidade de gênero: oportunidades iguais respeito às diferenças*. 3ª edição 2009 – 2010. Brasília, 2009. Disponível em: <http://200.130.7.5/spmu/docs/pro_equidade2009_2010/Programa2010.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2010.

_____. Presidência da República. *Programa pró-equidade de gênero: oportunidades iguais respeito às diferenças*. 2ª edição 2007 – 2008. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/FolderEquidade2009.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2010.

_____. Presidência da República. *Programa pró-equidade de gênero: oportunidades iguais respeito às diferenças*. 1ª edição 2005 – 2006. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.proequidadedegenero.net.br/arquivos_site/folheto_pro-equidade2006_2007.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2010.

UNIFEM. ONU. **Princípios de empoderamento das mulheres**: igualdade significa negócios. Disponível em: <http://www.unifem.org/attachments/products/WomensEmpowermentPrinciples_pt.pdf>. Acesso em: 31 out. 2010.

VORIA, Andrea. *Qué empleo para las mujeres? Dilemas, experiencias y desafíos pendientes en America Latina*. **Tendencias En Foco**, n. 08, dez. 2008.

YANNOULAS, Silvia Cristina. Mulheres e ciência. **Série Anis**, Brasília, v. 47, p.01-10, 2007.

_____, Silvia Cristina. **Perspectivas de género y políticas de formación e inserción laboral em América Latina**. Buenos Aires: Red Etis: IIPE: IDES, 2005. 58 p. (Tendencias y Debates; 4).

_____, Silvia Cristina (Coordenadora). **A convidada de pedra: mulheres e políticas públicas de trabalho e renda entre a descentralização e a integração supranacional um olhar a partir do Brasil 1988-2002.** Brasília: FLACSO; Abaré, 2003.

_____, Silvia Cristina. Ações afirmativas, mulheres e mercados de trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p.322-326, 2º semestre de 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2001000100026&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 ago. 2010.

YANNOULAS, Silvia Cristina; VALLEJOS, Adriana Lucila; LENARDUZZI, Zulma Viviana. Feminismo e academia. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 81, n. 199, p.425-451, set./ dez. 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/131/131>>. Acesso em: 23 out. 2009.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista guiada para implementadoras (Comitê de Gênero)

Data: ____/____/____ Local : _____

Nome da entrevistada: _____

- Acha que existe algum tipo de desigualdade/ discriminação entre mulheres e homens na Eletronorte?
- Qual sua percepção do que significa:
 - Gênero
 - Ação afirmativa
- Há quanto tempo está envolvida com a implementação do Programa?
- Que análise faz da institucionalização e sensibilização/ formação em relação ao Programa?
- Quais as maiores dificuldades e fragilidades na implementação do Programa? (orçamento, estrutura, desvalorização...)
- A Eletronorte passa por momento de reestruturação e reafirma a todo o momento o compromisso com a sustentabilidade. Qual o impacto disso no Programa? Está garantida a institucionalidade do Programa na empresa? Se resposta negativa, o que falta ser feito?
- Que análise faz do apoio e envolvimento da SPM?
- Quais os maiores avanços observados? O que impulsionou tais êxitos?
- Entre os avanços, podem ser observadas mudanças concretas na gestão de pessoas ou outros processos? Principalmente relacionadas a:
 - Inserção das mulheres nos espaços tradicionalmente masculinos (engenharia, direção...)
 - Mudança da configuração das responsabilidades domésticas e do cuidado com filhos e familiares?
- Qual a perspectiva para a terceira edição (em termos de concretização das ações, preparo das pessoas envolvidas, formação, aceitação...)?
- Que análise faz sobre a transversalidade do Programa nos diferentes processos empresariais?
- O que espera como resultados futuros?

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista guiada para implementadoras (gestão de pessoas)

Data: ____/____/____ Local : _____

Nome da entrevistada: _____

- Acha que existe algum tipo de desigualdade/ discriminação entre mulheres e homens na Eletronorte?
- Já foi formada/ capacitada sobre conceitos? Sente segurança em sua aplicação?
- Qual sua percepção do que significa:
 - Gênero
 - Ação afirmativa
- Que tipo de processos relacionados ao Programa você participa ou já participou?
- Qual a aceitação/ reação das pessoas?
- Está de acordo com a metodologia/ estratégia adotada pela Eletronorte em relação à implementação do Programa?
- Quais você considera as maiores dificuldades para a implementação do Programa?
- Quais pontos positivos podem ser destacados?
- Observa diferenças antes e depois da adesão ao Programa?
- Observa mudanças concretas na gestão de pessoas ou outros processos? Principalmente relacionadas a:
 - Inserção das mulheres nos espaços tradicionalmente masculinos (engenharia, direção...)
 - Mudança da configuração das responsabilidades domésticas e do cuidado com filhos e familiares?

Apêndice 3 – Roteiro de entrevista guiada para beneficiárias (engenheiras)

Data: ____/____/____ Local : _____

Nome da entrevistada: _____

- Breve trajetória profissional:
 - tipo de engenharia
 - tempo de profissão
 - motivos pela escolha do curso
 - tempo de empresa
 - atuação na empresa (estratégica ou operacional)
- Acha que existe algum tipo de desigualdade/ discriminação entre homens e mulheres no mercado em geral e na Eletronorte?
- Já sofreu discriminação em sua trajetória profissional? Como? (identificar se foi ou não na Eletronorte).
- Identifica essa discriminação pelo fato de ser mulher?
- Identifica o fato de ser engenheira como um facilitador ou potencializador da discriminação?
- Sente, no geral, maior dificuldade que os homens para realização e aceitação de suas tarefas (profissionais ou acadêmicas)?
- Acha que as tarefas exercidas por engenheiras e engenheiros são diferenciadas em função do sexo? O que pensa sobre isso?

Apêndice 4 – Carta de apresentação

Brasília, __/__/____.

Apresentamos a V.S^a a aluna **Anabelle Carrilho da Costa** – Matrícula: 09/0039581 – do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Política Social da Universidade de Brasília, matriculada na disciplina: Seminário de Pesquisa e Dissertação e orientada pela professora Dra. Silvia Cristina Yannoulas.

O Projeto de Dissertação de Mestrado da aluna visa analisar o Programa Pró-equidade de Gênero na Eletrobras Eletronorte, como uma ação afirmativa tendente a diminuir as desigualdades de gênero no mercado de trabalho. O trabalho destacará especialmente os desafios e avanços observados em sua implementação.

Para tanto, a aluna solicita a autorização para acesso às Normas, Diretrizes, Planos, Estatísticas, Relatórios de Avaliação e outros documentos correlatos e para a realização de entrevistas semi-estruturadas com profissionais responsáveis pela execução do Programa na empresa.

Esclarecemos que a realização das entrevistas será acompanhada da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a fim de garantir o anonimato e sigilo das informações prestadas, quando necessário.

As informações obtidas reverterem-se de grande importância para o desenvolvimento da pesquisa. Colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

Professora Dra. Silvia Cristina Yannoulas
Professora adjunta
Matrícula: 1017080

À Gleide Almeida Brito
Coordenadora do Comitê e Programa Pró-equidade de Gênero na Eletrobras Eletronorte.

Apêndice 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Brasília, __/__/____

_____, R.G. _____

concordo em participar, por livre e espontânea vontade, da pesquisa “Ações Afirmativas de Gênero no Mercado de Trabalho: o Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte” a ser apresentada como dissertação de mestrado da pesquisadora Anabelle Carrilho da Costa ao Programa de Pós-Graduação em Política Social da Universidade de Brasília – UnB, além de poder ser apresentado como artigo a congressos e revistas científicas especializadas.

Estou esclarecida (o) e informada (o) que a pesquisa visa analisar o Programa Pró-equidade de Gênero na Eletrobras Eletronorte, como uma ação afirmativa tendente a diminuir as desigualdades de gênero no mercado de trabalho. O trabalho destacará especialmente os desafios e avanços observados em sua implementação. Assim, responderei às perguntas referentes à minha experiência como implementadora do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletrobras Eletronorte.

Estou ciente que a entrevista será gravada, transcrita e analisada pela pesquisadora e que as fitas e/ou relatórios escritos com a entrevista serão arquivadas após a finalização do estudo. Além disso, estou ciente que não serei identificada (o) no trabalho escrito ou apresentado e que na pesquisa será utilizado um pseudônimo quando houver necessidade de referência à pessoa entrevistada. Tenho garantia de sigilo aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa e minha participação é voluntária, estando livre de qualquer remuneração ou despesa.

Declaro também estar ciente que durante a pesquisa, se tiver dúvidas serei esclarecida pela pesquisadora pelo ramal 8545 ou pelo correio eletrônico anabelle@eln.gov.br. Por fim, terei a liberdade de recusar a responder às perguntas que me causem constrangimento, a participar ou retirar meu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalidade alguma.

O termo foi assinado por mim e pela pesquisadora.

Entrevistada _____

Pesquisadora _____

Apêndice 6 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Coordenadora)

Brasília, __/__/____

Eu, Gleide Almeida Brito, R.G. _____ concordo em participar, por livre e espontânea vontade, da pesquisa “Ações Afirmativas de Gênero no Mercado de Trabalho: o Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte” a ser apresentada como dissertação de mestrado da pesquisadora Anabelle Carrilho da Costa ao Programa de Pós-Graduação em Política Social – PPGPS da Universidade de Brasília – UnB, além de poder ser apresentado como artigo a congressos e revistas científicas especializadas.

Estou esclarecida e informada que a pesquisa visa analisar o Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte, como uma ação afirmativa tendente a diminuir as desigualdades de gênero no mercado de trabalho. O trabalho destacará especialmente os desafios e avanços observados em sua implementação. Assim, responderei às perguntas referentes à minha experiência como implementadora do Programa Pró-equidade de Gênero na empresa.

Estou ciente que a entrevista será gravada, transcrita e analisada pela pesquisadora e que as fitas e/ou relatórios escritos serão arquivadas após a finalização do estudo. Estou ciente ainda de que serei identificada no trabalho escrito ou apresentado como coordenadora do Programa Pró-equidade de Gênero na Eletronorte e de que minha participação é voluntária, estando livre de qualquer remuneração ou despesa.

Declaro também estar ciente que durante a pesquisa, se tiver dúvidas serei esclarecida pela pesquisadora pelo ramal 8545 ou pelo correio eletrônico anabelle@eln.gov.br. Por fim, terei a liberdade de recusar a responder às perguntas que me causem constrangimento, a participar ou retirar meu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalidade alguma.

O termo foi assinado por mim e pela pesquisadora.

Entrevistada _____

Pesquisadora _____

Apêndice 7 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Engenheiras)

Eu, _____, R.G. _____ concordo em participar, por minha livre e espontânea vontade, da pesquisa **“Percepção das engenheiras sobre as relações de gênero no mercado de trabalho”** a ser apresentado como artigo a congressos e revistas científicas especializadas, além de compor os trabalhos de pós-graduação das pesquisadoras Anabelle Carrilho da Costa e Juliana Gomes Pontes.

Declaro estar esclarecida e informada que a pesquisa visa analisar a existência de limitações implícitas ou explícitas às engenheiras, especialmente para desempenho de atividades técnicas e estratégicas (na chamada área-fim) e predomínio no desenvolvimento de funções administrativas e operacionais (na denominada área-meio). Assim, de livre e espontânea vontade responderei às perguntas referentes à minha experiência como engenheira. Estou ciente de que esta pesquisa tem caráter acadêmico, estando totalmente desvinculada de qualquer interesse da Eletronorte. Estou ciente que a entrevista será gravada, transcrita e analisada pela pesquisadora e que as fitas e/ou relatórios escritos com a entrevista serão arquivadas após a finalização do estudo. Além disso, estou ciente que não serei identificada no trabalho escrito ou apresentado e que na pesquisa será utilizado um pseudônimo quando houver necessidade de referência à pessoa entrevistada. Tenho garantia de sigilo aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa e minha participação é voluntária, estando livre de qualquer remuneração ou despesa.

Declaro também estar ciente que durante a pesquisa, se tiver dúvidas serei esclarecida pelas pesquisadoras pelos ramais 8545 e 5188 ou pelos e-mails anabelle@eln.gov.br e juliana.pontes@eln.gov.br. Por fim, terei a liberdade de recusar a responder às perguntas que me causem constrangimento, a participar ou retirar meu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalidade alguma.

O termo foi assinado por mim e pela pesquisadora.

Entrevistada _____

Pesquisadora _____

Brasília, ____ de ____ de ____.